

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NUCSA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jonimar da Silva Souza

**Avaliação da gestão democrática participativa nas escolas públicas
estaduais em Porto Velho - RO**

**PORTO VELHO
2013**

JONIMAR DA SILVA SOUZA

**Avaliação da gestão democrática participativa nas escolas públicas
estaduais em Porto Velho - RO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação Mestrado em Administração da
Fundação Universidade Federal de Rondônia
como requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração

Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho

**PORTO VELHO
2013**

1.1 Ficha Catalográfica

Biblioteca Central Prof. Roberto Duarte Pires

S729a

Souza, Jonimar Silva.

Avaliação da gestão democrática participativa nas escolas públicas estaduais em Porto Velho – RO. / Jonimar Silva Souza, 2013. 117 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho

Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho/RO, 2013.

1. Gestão Democrática. 2. Avaliação. 3. Comunidade Escolar. 4. Políticas Públicas. I. Título.

CDU: 351(811.1)

Bibliotecária Responsável: Eliane Gemaque / CRB 11-549

JONIMAR DA SILVA SOUZA

**Avaliação da gestão democrática participativa nas escolas públicas
estaduais em Porto Velho - RO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia.

Porto Velho, 30 de Agosto de 2013.

Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto
Coordenador do PPGMAD/UNIR

Banca Examinadora

Prof. Dr^a. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho
Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto
Membro Interno - PPGMAD

Prof. Dr^a. Ana Maria Lima Souza
Membro Externo - UNIR

DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus, essa força onipresente que orienta meus passos nesta caminhada.

Aos meus queridos pais: Julimar e Doralice pelo apoio e carinho. Pela educação dada e pelos valores transmitidos durante toda a minha vida, me proporcionou chegar até aqui.

Aos meus mestres pelo conhecimento e amor demonstrado na academia, guiando os rumos a serem seguidos para se chegar neste objetivo.

E, em especial à minha esposa Dyana, pelo amor e paciência, pelas horas de leitura, enfim, por viver este objetivo de vida todos os dias.

AGRADECIMENTOS

A toda a minha família: irmãos, tios, primos pela torcida e apoio em todos os momentos. E, em especial a minha tia Sirlene, que sempre traz uma palavra de entusiasmo, motivando-me a buscar sempre o melhor.

A minha professora orientadora Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho, por todo o ensinamento e dedicação aplicada durante esta jornada. Pela compreensão das minhas fragilidades, mas principalmente por me ensinar a superá-las. Agradeço por todo conhecimento que adquiri em sua companhia.

Aos professores do mestrado: Mariluce Paes de Souza, José Moreira da Silva Neto, Tomaz Daniel Menendez Rodriguez, Theóphilo Alves de Souza Filho e Osmar Siena, que através dos seus excelentes ensinamentos me possibilitaram a ampliação de conhecimentos, permitindo a realização de um sonho. A todos, o meu agradecimento.

Aos meus colegas de turma, em especial a Leila, Ercília, Ribamar e Graciela que também viveram todas as preocupações, alegrias, sonhos e desafios no dia-a-dia nos últimos dois anos. A contribuição que vocês fizeram em minha vida foram significativas. Obrigado pela aprendizagem e carinho destes momentos que serão eternos.

A toda equipe da Escola Castelo Branco que me receberam de braços abertos em Porto Velho. Em especial à Rejane, que sempre foi compreensiva, possibilitando que eu conseguisse atingir este objetivo e também a Raquel, pela agradável amizade. O meu obrigado.

A Dyana, minha amada esposa. Uma pessoa especial que Deus colocou em minha vida. Esteve comigo durante toda esta jornada, às vezes, cobrando, muitas vezes corrigindo meus textos, mas sempre incentivando com uma palavra ou um gesto carinhoso. Amor, obrigado por existir em minha vida.

Por fim, aos Gestores e Conselheiros das escolas e Coordenadores da SEDUC que foram solícitos à esta pesquisa. Enfim, a todas as pessoas e instituições que contribuíram para que esta pesquisa fosse concluída. O meu muito obrigado.

*“A educação só alcançará suas
metas no momento em que as
responsabilidades forem divididas
e os objetivos forem de todos.”*

Dyana C. Freitas

SOUZA, Jonimar da Silva. **Avaliação da gestão democrática participativa nas escolas públicas estaduais em Porto Velho - RO**. 2013. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD). Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2013.

RESUMO

Este estudo tem como referências os pressupostos que compõem os mecanismos de uma Gestão Democrática, dentre os quais destacamos a participação, a autonomia e a descentralização. Este modelo gerencial ganhou visibilidade a partir da reforma do Estado e de proposta de novo modelo de gestão para o serviço público. Por outro lado a educação é concebida como um direito de todos a partir da sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394/96, que normatiza desta forma a Gestão Democrática para o sistema educacional. Neste contexto, visando seguir os preceitos legais bem como os anseios da sociedade o Governo do Estado de Rondônia promulga atos normativos que visam introduzir essas novas orientações às escolas públicas estaduais, primeiro com a formação dos Conselhos Escolares e em seguida com as eleições para os cargos de diretores escolares. Assim, com base nas diretrizes de reforma do Estado brasileiro bem como o alinhamento do Estado de Rondônia a estas diretrizes, esta pesquisa teve como foco avaliar a Gestão Democrática participativa nas escolas públicas estaduais em Porto Velho – RO, implementada por uma política pública para o sistema estadual de ensino, assim como avaliar o perfil de gestão desses diretores, tendo como referência os preceitos contidos no conceito de gestão democrática: participação, descentralização autonomia e transparência. Para atingir tais objetivos, foi utilizada a estratégia quanti-quali. Quanto aos fins a abordagem de pesquisa é descritiva. Pretende-se também que a pesquisa apresente resultados para problemas concretos, ou seja, que seja aplicada. E como procedimento se analisou documentos bem como se fez uso de levantamento do tipo *survey*, utilizando-se de um questionário semi-estruturado para as entrevistas. Os dados coletados foram do tipo primário a partir da análise de editais, decretos e ferramentas de gestão entre outros, que tem por finalidade a política da Gestão Democrática. Para o tratamento dos dados foram usadas escalas de atitudes do tipo Likert e utilizando-se como apoio as análises dos dados *softwares* como o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* e *Microsoft Excel* com a extensão do *XLStat*. Desta forma ambicionou-se identificar se a gestão nas escolas públicas estaduais em Porto Velho foi construída com base em princípios democráticos preconizados pela política pública estadual de Gestão Democrática. Finalmente, os resultados encontrados na pesquisa permitem concluir que, a Gestão Democrática implantada nas escolas públicas estaduais analisadas na prática não está sendo cumprido o que determina o arcabouço normativo da política estadual e também pela teoria estudada. A participação da comunidade escolar nas ações desenvolvidas nas escolas analisadas ainda é muito tímida. Os conselhos escolares não estão sendo de fato atuantes como deveriam ser. E o desenho do perfil dos gestores escolares das escolas analisadas em geral, são indivíduos com preocupação na burocracia, centralizadores dos processos educacionais, contribuem ainda mais para a baixa participação da comunidade escolar. Destarte, espera-se que esta pesquisa possa produzir frutos para o debate da avaliação de políticas públicas e da Gestão Democrática do sistema de ensino estadual.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Políticas Públicas; Avaliação; Comunidade Escolar.

SOUZA, Jonimar da Silva. **Evaluation the participative Democratic Management in public schools of Porto Velho – RO.** 2013.117 f. Dissertation (Master in Management).Postgraduate Master Program in Business Administration (PPGMAD).Center for Applied Social Sciences of the Federal University of Rondônia (UNIR).Porto Velho, 2013

ABSTRACT

This study has as references the presumption which composes mechanisms about Democratic Management, among which we highlight people participation, autonomy and the decentralization. This management model has been noticed from the State Reform and proposes a new model of management to the Public Service. On the other hand education is conceived as a Right of everyone as from the enactment of the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB 9394/96), which regulates this way the Democratic Management for the educational system. In this context, looking to follow the legal requirements well as the expectations of society, The Rondônia State promulgates regulatory acts aimed at introducing these new guidelines into public schools, first with the formation of School Councils and then with the elections for the positions of school principals. Thus, based on the guidelines of the Brazilian state reform as well as the alignment of Rondônia State to these guidelines, this research had as propose on evaluating the participative Democratic Management in public schools in Porto Velho – RO, applied by public policy for the State System of Education, as well as evaluating the profile of management of its school principals, taking as reference the instructions enclosed in the concept of Democratic Management: participation, decentralization, autonomy and transparency. To achieve these objectives, we used strategy of quantitative and qualitative. About the purpose of the research approach this is descriptive. It is also intended that the current research results to practical problems, in other words, to be applied. As procedure, documents were analyzed and made use of survey-type “survey”, using a semi-structured questionnaire for the interviews. The data were collected from the primary type of analysis edicts, decrees and management tools among others, which the policy aims of the Democratic Management. For the treatment of the data were used Likert Scales and using as support to the data analysis, software such as Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and Microsoft Excel with extension of XLSTAT. Thus it was aspired to identify if the management in public schools in Porto Velho was built on democratic principles encouraged by the public policy of the state of Democratic Management. Finally, the results found in the research can be concluded that the Democratic Management implemented in public schools analyzed in practice it is not being fulfilled which determines the normative background of state policy and also the theory studied. The school community participation in the activities developed in the schools studied is still very shy. The School Councils are not actually working as they should be. And the design of the profile of the school managers of schools analyzed are generally individuals with concern the bureaucracy, they are centralizers of educational processes, further, they contribute to the low participation of the school community. Thus, it is expected that this research bears fruit for the discussion of the evaluation of public policies and Democratic Management of the education system statewide.

Keywords: Democratic Management; Public Policy; Evaluation; Community School.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Composição do Conselho Escolar por segmento de representação	71
Gráfico 2 – Representatividade nas Reuniões dos Conselhos Escolares	73
Gráfico 3 – Sempre chega as Reuniões do Conselho Escolar sabendo da pauta?.....	74
Gráfico 4 – Já atuou como Conselheiro Escolar?.....	75
Gráfico 5 – Idade dos conselheiros.....	75
Gráfico 6 – Frequência das reuniões do Conselho Escolar segundo os Gestores	78
Gráfico 7 – Frequência das reuniões do Conselho Escolar segundo os Conselheiros.....	79
Gráfico 8 – Participação dos Gestores e dos Conselheiros Escolares nas articulações para a criação da Lei de Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Rondônia.....	80
Gráfico 9 – os Motivos que desencadearam na elaboração do PPP na escola indicado segundo a opinião dos Gestores, obedecendo a ordem de importância.....	81
Gráfico 10 – Escola utiliza alguma estratégia para fortalecer a participação da comunidade da escola?	83
Gráfico 11 – Além do Conselho Escolar há outros mecanismos de participação da comunidade.....	84
Gráfico 12 – Em sua escola, o Conselho Escolar tem uma atuação destacada?	85
Gráfico 13 – Conselho Escolar sempre promove, estimula e articula a participação integrada da comunidade local	85
Gráfico 14 – Conselho Escolar propõe alterações curriculares, administrativas e financeiras?	86
Gráfico 15 – Conselho Escolar propõe ações administrativas	87
Gráfico 16 – Conselho Escolar acompanha a evolução dos indicadores educacionais propondo intervenções pedagógicas e ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade da educação?	87
Gráfico 17 – Conselho Escolar mostra sempre capacidade e habilidade das suas funções nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras na sua escola	89
Gráfico 18 – Recursos recebidos permitem autonomia nos gastos, segundo os Gestores.....	90
Gráfico 19 – Conselho Escolar tem autonomia para propor ações pedagógicas.....	91
Gráfico 20 – SEDUC proporciona condições para que ocorra autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola, segundo os Conselheiros	92

Gráfico 21 – SEDUC exerce interferência na administração da escola.....	93
Gráfico 22 – Conselho Escolar é sempre consultado, quando o gestor escolar baixa normas disciplinares para o funcionamento da escola	94
Gráfico 23 – Projetos a serem desenvolvidos na escola são sempre debatidos por toda a comunidade escolar.....	95
Gráfico 24 – Gestão e o Conselho Escolar sempre trabalham juntos para tomada de decisões administrativas e/ou pedagógicas	96
Gráfico 25 – Conselho Escolar fiscaliza as ações pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Paradigmas de Participação.....	28
Quadro 2 – Estatísticas de confiabilidade	58
Quadro 3 – Resumo do processamento de caso	59
Quadro 4 – Teste de KMO	59
Quadro 5 – Síntese dos Procedimentos Normativos Editados pelo Estado de Rondônia na formulação da Gestão Democrática das Escolas Públicas (continua)	66
Quadro 6 – Mapa Teórico-Empírico da Pesquisa.....	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema e Problema	14
1.2 Objetivos da Pesquisa	16
1.3 Justificativa e Relevância do Estudo	17
1.4 Organização da Dissertação	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	19
2.1 Estado	19
2.2 A Democracia e a participação	24
2.3 Políticas Públicas Situacionais	32
2.4 Escola	36
2.5 Gestão Democrática na Reforma do Estado	38
2.6 Gestão escolar contemporânea	41
2.7 Avaliação de políticas públicas.....	45
3 METODOLOGIA	48
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	48
3.2 Universo e Amostra	50
3.3 Avaliação da Gestão Democrática	51
3.4 Variáveis da pesquisa	52
3.5 Coleta dos Dados e Entrevistas.....	57
3.6 Técnicas de Análise de Dados	60
3.7 Limitações do estudo.....	61
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	62
4.1 Gestão Democrática das Escolas Públicas do Estado de Rondônia.....	62
4.2 Contextualização da Análise da Gestão Democrática.....	67
4.3 Gestão Democrática das escolas públicas de Porto Velho: perfil dos Gestores e Conselheiros Escolares	70
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	101
REFERENCIAS	107
APÊNDICES	114
Roteiro de entrevista A: Conselho Escolar e Gestores Escolares.....	114

Roteiro de entrevista A: Continuação somente para Gestores Escolares.....	115
Roteiro de entrevista B: Questionário comum a Gestores e Conselheiros Escolares	116

1 INTRODUÇÃO

1.2 Tema e Problema

A gestão democrática participativa tem gerado constantes investigações no sistema educacional brasileiro ao longo dos últimos anos como mostram os estudos de LÜCK, 1998 e 2011; PARO, 2006 e 2008; CURY, 2007; LIBÂNEO, 2008; OLIVEIRA, 2009.

Embora sejam comuns gestores discursarem sobre reconhecimento e importância da gestão democrática enquanto formação de cidadãos críticos, conscientes, para a equalização social e para a humanização e solidariedade, percebe-se que existem dificuldades para uma prática efetivamente democrática (FERREIRA; AGUIAR, 2011).

Nesse sentido, questiona-se, porque as instituições de ensino não adotam categoricamente uma gestão democrática participativa para tornar sua administração mais coerente com a realidade, atendendo todos de uma forma mais equânime e eficiente? Acredita-se, pois, que essas dificuldades se assentam em três quesitos básicos: 1) a ausência de políticas públicas que viabilizem a prática democrática; 2) a insuficiência de bases teóricas na formação do gestor e 3) a falta de comprometimento daqueles que são responsáveis para gerir uma administração voltada aos benefícios de todos que na escola atuam.

Reconhece-se que é preciso mecanismos e vontade por parte dos gestores no sentido de unir à gestão pública mecanismos democráticos bem como de construir espaços políticos de discussões e reflexões para que as pessoas participem das decisões nas instituições públicas.

No entanto, a mudança de paradigma (CURY, 2007; DOURADO, 2007) não parece ser fácil, visto que o Estado foi ao longo dos anos, o único responsável das políticas públicas educacionais, que segundo Novaes (2005, p. 3) empregava um modelo “de gestão onde predomina o excesso de burocracia e centralização”. Situação essa, só foi contornada a partir da Constituição de 1988 (Brasil, 1988), a qual normatizou meios para garantir a participação da sociedade civil. Com legislações complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394/96 (Brasil, 1996), essa temática ganha orientação clara com a promoção da gestão democrática participativa. No texto da LDB fica nítida a intenção de trazer a população para participar da gestão do sistema educacional, como em conselhos escolares ou equivalentes.

Apesar de todo o arcabouço legal apresentado, existem poucas políticas públicas que visam garantir efetivamente a gestão democrática participativa. Mesmo porque é um modelo

relativamente novo e seus métodos não estão totalmente assimilados pela comunidade escolar: gestores, professores, alunos e pais. Percebe-se a necessidade de se criar instrumentos que socialize as informações a todos os interessados.

As mudanças ocorridas na conjuntura político-social brasileira nas últimas décadas levaram a uma reorientação da gestão escolar. E em 2011, o Governo do Estado de Rondônia - depois de mais de uma década de atraso - promulgou o Decreto nº 15866, visando introduzir essas novas orientações às escolas públicas estaduais. Promove primeiro a criação dos Conselhos Escolares das escolas estaduais, introduzindo desta forma políticas de democratização na gestão da educação. Estes conselhos, compostos por membros da comunidade escolar, foram a seguir responsáveis por todo o processo das eleições dos diretores escolares.

Com isso e diante dos escassos estudos realizados sobre a temática da avaliação de uma gestão participativa, almeja-se responder nesta pesquisa o seguinte questionamento: Como se estabelece a relação entre o conceito geral de gestão democrática participativa e o modelo adotado na política Estadual de gestão democrática para os novos gestores das escolas públicas estaduais em Porto Velho?

A avaliação está sendo adotada nesta pesquisa segundo a definição de Blauth (2006), que pressupõe algumas reflexões como: verificação de onde se está, para analisar-se a situação atual em relação ao passado, para verificar os progressos em relação às metas propostas. Ou seja, avaliação para auxiliar no alinhamento das decisões, para verificar se está dentro das normas legais e para verificar se está atendendo as partes interessadas no processo.

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) afirmam que avaliação é algo inerente a todo ser humano. No cotidiano faz-se uso de avaliação, mesmo que de modo informal, em todas as escolhas, principalmente quando se detecta um problema, necessita-se de informações para a escolha da melhor decisão a ser recomendada.

Cohen e Franco (2012) complementam a definição afirmando que a avaliação ressalta objetividade, e usa métodos rigorosos para se chegar a resultados confiáveis. Para ele, a avaliação não é um processo auto-suficiente nem isolado. Pode ser realizada antes, durante ou algum tempo depois da implantação de um processo.

No entanto, avaliar pressupõe uso variável, onde mensura a participação, a gestão e a democratização das ações tomadas. Este foi um dos desafios desta pesquisa, criar um instrumento capaz de medir e adaptar a temática, facilitar a avaliação do grau de

democratização das ações exercidas para que auxiliem na definição de resultados das práticas adotadas pelos novos gestores escolares.

Para tanto, fez-se uso de levantamentos do tipo *survey*, através de questionários e também de entrevistas. Para a mensuração dos dados utilizou-se os softwares *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* e *Microsoft Excel* com o *XLStat*.

Serão usados também métodos qualitativos na investigação visto que, há necessidade de transformar dados quantitativos em informações qualitativas. Assim, a pesquisa adotará o método quanti-quali usando a estratégia de triangulação concomitante (CRESWELL, 2010).

Ainda se faz necessário aqui apresentar os conceitos de gestão e participação que serão adotados para a análise. Segundo Ferreira e Aguiar (2011): gestão versa sobre dirigir ou administrar alguma coisa. Já participação é abordada por Paro (2008, p. 16) como sendo “aquela relacionada com partilha de poder, a participação na tomada de decisões”. Deste modo, a gestão participativa é vista como a contribuição de todos os envolvidos nas decisões, com autonomia e equidade de poder no processo.

Segundo Lück (1998, p. 37) o entendimento do conceito de gestão, em si, já traz a idéia de participação, isto é, “do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto”. Portanto se trata de atuação consciente dos membros de uma escola, de forma a exercer influência.

Com esta base se admite que a gestão democrática participativa na educação assim concebida não constitui um fim em si mesmo, mas uma importante ferramenta do processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades educacionais.

1.3 Objetivos da Pesquisa

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é avaliar segundo a percepção de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) como ocorreu e como está sendo implantada a gestão democrática participativa nas escolas públicas estaduais de Rondônia localizadas no município de Porto Velho, mediante o confronto dos conceitos de gestão democrática participativa com a prática efetivamente realizada.

Em termos específicos, espera-se:

- Analisar, tendo como parâmetro o conceito geral de gestão democrática, como se deram às decisões dos governantes do Estado de Rondônia responsáveis pela implantação da política de gestão democrática;

- Analisar comparativamente os conceitos de políticas públicas e gestão democrática participativa;
- Compreender como foi recepcionada pela comunidade escolar, a política Estadual de Gestão Democrática nas escolas públicas;
- Analisar como está ocorrendo às deliberações coletivas nos Conselhos Escolares e também nas direções escolares no que tange aos princípios democráticos de participação, autonomia, descentralização e a existência de autonomia e representatividade da comunidade escolar nas decisões;
- Identificar um modelo de avaliação da gestão participativa escolar.

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

Este estudo parte do pressuposto que ainda persiste o descontentamento com respeito a tomada de decisão na prática escolar, e o desconhecimento dos gestores com respeito à administração democrática.

Destarte, justifica-se este estudo, visto que procurará conhecer como estão sendo geridas administrativamente as decisões no contexto escolar no sentido de fornecer uma educação com base nos princípios igualitários e participativos, bem como colher informações para contribuir com a gestão existente nas escolas estaduais em Porto Velho, promovendo a consolidação do modelo da gestão democrático participativo no Estado de Rondônia.

Este trabalho encontra-se amparado na área de concentração de Gestão das Organizações, no eixo temático Estratégias Sustentáveis e Governança do Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), que tem como um dos objetivos a avaliação e desempenho organizacionais.

Com respeito à literatura afeita ao tema, espera-se contribuir no debate da avaliação da gestão participativa, apresentando novas particularidades da metodologia e sua aplicação nas escolas estaduais em Porto Velho. Visto que existem muitos trabalhos que discutem a questão da gestão e da participação, no entanto, pesquisas que avaliam a gestão participativa são raras.

O público a que este trabalho se destina, são todos os envolvidos na gestão democrática participativa da escola, ou seja: professores, alunos, diretores, pais, comunidade e os técnicos do Governo Estadual. E também a sociedade em geral, visto que a avaliação visa à melhoria de um serviço público essencial a todos.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para a melhoria do sistema educacional, fornecendo aos órgãos responsáveis informações que possibilite a melhoria da Gestão Democrático-Participativa e propor a correção de falhas, para que suas lacunas possam ser revistas e transformadas futuramente na busca contínua da eficiência, eficácia e efetividade da educação.

1.5 Organização da Dissertação

Para tanto, esta dissertação encontra-se dividida em cinco seções.

Seção 1 corresponde à introdução da pesquisa, trazendo o contexto da temática dos objetivos a serem alcançados e da justificativa e relevância da pesquisa.

Seção 2 apresenta o referencial teórico-empírico do conhecimento onde transcorrem as abordagens sobre Estado, democracia, políticas públicas, avaliação e gestão, os que darão suporte na análise dos resultados.

A seção 3 apresenta os aspectos metodológicos empregados na pesquisa descrevendo os procedimentos de como foi realizada a pesquisa. Ainda nesta seção apresenta-se o universo e a amostra e a validação do procedimento utilizado na pesquisa usando o *software* SPSS.

Seção 4 apresenta os resultados e análises dos dados processados na pesquisa, permitindo conhecer como está sendo implantada a política estadual da Gestão Democrática nas escolas públicas estaduais de Porto Velho.

E a seção 5 tem-se a apresentação da conclusão sobre os dados extraídos na pesquisa embasados no referencial teórico, bem como, a formulação de algumas recomendações que acreditamos, poderão contribuir para a melhoria da política estadual de Gestão Democrática das escolas públicas. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar um conjunto de informações a cerca dos temas analisados na pesquisa. Desta forma, o referencial apresenta algumas teorias pertinentes ao Estado, políticas públicas e escola segundo a perspectiva da Gestão Democrática, bem como alguns conceitos de avaliação, gestão e participação.

Para as teorias de formação do Estado, políticas públicas, democracia e participação, esta pesquisa se orienta principalmente pelos trabalhos de Arretche (2004), Bobbio (2000), Bresser Pereira (1997), Dahl (2001), Souza (2006), Perez (2004) e Gohn (2011). No que tange a gestão e democracia em ambientes educacionais, se pauta pelas orientações de Cury (2007), Lück (2011), Paro (2006), Hora (1999) e Machado (2000). Já Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) e Cohen e Franco (2012) são os teóricos que embasam as informações sobre avaliação de políticas públicas.

2.1 Estado

O Estado é uma das mais complexas organizações criadas pelo homem. Estudiosos como Bastos (1995) e Gruppi (2001) definem o século XVI como o início da conceituação do Estado, mais precisamente Estado Moderno. Não negando, entretanto, que na antiguidade clássica já se comentavam sobre a definição de Estado e suas classificações.

No entanto, não é fácil a conceituação, pois o “Estado é um ser altamente heterogêneo resultante de realidade de diversas naturezas” (BASTOS, 1995, p. 6). Ainda segundo o mesmo autor, essa dificuldade de definição faz surgir duas correntes: a primeira “que se propõem mais a ver no Estado um agrupamento humano que se organiza sobre um dado território”, ou seja, aborda os elementos materiais. Já a segunda corrente vai pela vertente da sua “organização normativa”, ou seja, o poder. (BASTOS, 1995, p. 7). Em síntese, Meksenas (2010, p.110) diz que o Estado “é antes um produto da sociedade, quando esta chega a um determinado grau de desenvolvimento”.

Nesta esteira, Bastos (1995, p.10) conclui que o:

Estado é a organização política sobre a qual vive o homem moderno. Ela caracteriza-se por ser a resultante de um povo vivendo sobre um território delimitado e governado por leis que se fundam num poder não sobrepujado por nenhum outro externamente e supremo internamente.

Nos modelos de organização do Estado moderno apresentados por Bastos (1995), observa-se a existência das seguintes formas de governo: monocráticos, oligárquicos e democráticos. A monocracia caracteriza-se por ser o governo de uma só pessoa. A oligarquia

é o governo de um grupo de pessoas. E a democracia caracteriza-se por ser o governo exercido por todos. É sabido que estes modelos apresentam variações, como também sofreram alterações ao longo da história da humanidade.

Surgido a partir da desintegração do mundo feudal e da concentração e centralização de poder nas cidades, o Estado Absolutista foi amplamente implantado na Europa entre os séculos XIV e XVII. Com a criação de impostos e de um corpo burocrático, o Estado Absolutista intervinha em todas as atividades econômicas e comerciais dos países, fixando preços, tarifas e impostos. Em síntese, o Estado Totalitário é o que traz para si todos os processos dos indivíduos e da sociedade, proporcionando desta forma forte intervenção na vida social. (BASTOS, 1995)

Porém Gruppi (2001) apresenta algumas características do Estado moderno que diferenciam das definições do passado. A primeira é a autonomia, o poder soberano que o Estado possui não é delegado por nenhuma outra autoridade. A segunda característica é a “distinção entre Estado e sociedade civil” (p.10). A terceira característica é a identificação entre o Estado e o monarca.

John Locke citado por Gruppi (2001, p. 17) ao versar sobre a relação entre Estado e sociedade civil faz uma distinção entre propriedade e poder político. Propriedade é herança, transmitida entre as gerações, já poder político “deve ter uma origem democrática, parlamentar.” Emmanuel Kant segundo Gruppi (2001, p. 18) vai mais além, e afirma “que a soberania pertence ao povo, o que já é um princípio democrático”.

No entanto, princípio democrático não é exercido *ipsis litteris*, segundo o próprio Kant, pois só o possuía certa parcela da sociedade, aqueles que pagavam impostos, os proprietários de terras, ou seja, os que detinham recursos. Percebe-se então uma clara relação entre propriedade e liberdade.

A soberania do povo que Kant fala deve ser cercada por normas que a sobrepõem, que são indiscutíveis. Surge assim o Estado de Direito, que segundo Gruppi (2001, p. 19) é um Estado onde “existem alguns direitos que nunca podem ser colocados em discussão, e dentro deste marco exerce-se a soberania popular”, porém neste contexto a classe dominante, no caso a burguesa, estabelece mecanismo de dominação, agora com a outorga do Estado.

Outro teórico importante sobre a teoria do Estado, Jean-Jacques Rousseau citado por Gruppi (2001) afirmava que a lei deve servir para a igualdade e para a liberdade entre os homens. Enquanto que Benjamin Constant segundo por Gruppi (2001) afirmava que a

liberdade é gozada tanto na esfera pública como também na esfera privada. Fazendo assim uma clara distinção entre sociedade civil e o Estado.

Destaca-se do trabalho de Rousseau a formulação de uma sociedade democrática. No entanto, esse modelo é aplicável a pequenas cidades, onde todos poderiam reunir-se em assembleias. Para grandes cidades haveria a necessidade de o povo delegar poderes a outro, contradizendo seu pensamento de não transferência de poder. Aqui surge uma contradição do seu pensamento, pois nega a existência da divisão dos poderes concentrando-a na assembleia, ao mesmo tempo diz que o povo não deve delegar seu poder.

Ainda no século XIX, Charles Tocqueville citado por Gruppi (2001) apresenta duas concepções progressistas do Estado: a concepção liberal e a concepção democrática. Na primeira defende a conexão entre propriedade e liberdade. E na segunda a “liberdade baseia-se na igualdade”. (GRUPPI, 2001, p. 26). Neste século parecia que liberalismo e a democracia se fundiriam em uma única concepção. No entanto, o que se observou é que “os democratas e os liberais concebiam de maneiras diferentes o indivíduo, a igualdade, a soberania, o povo.” (GRUPPI, 2001, p. 27).

Percebe-se ao longo da história, que a evolução do conceito de Estado acompanhou a evolução da sociedade e o modo de vida de cada época. Primeiro tem-se um modelo absolutista de governo e de Estado, da idade média. Contudo com as Revoluções Inglesas e Francesas nos séculos seguintes esta concepção entra em declínio, surgindo formas mais democráticas de governo e de Estado.

Em contraposição ao Estado absolutista, emerge no século XVIII o Estado Liberal como uma reação ao absolutismo, tendo como princípios a liberdade, a individualidade e a propriedade privada. Segundo este conceito, não cabe ao estado intervir na vida do indivíduo bem como nas atividades econômicas. O seu dever é o de zelar pela ordem, concedendo meios para que todos possam desenvolver suas atividades livremente. O Estado Liberal, visa o “atingimento da liberdade no sentido de não-constrangimento pessoal” (BASTOS, 1995, p. 68)

Para Meksenas (2010) este princípio nasceu imbuído das ideias democráticas, pois se caracteriza por princípios de igualdade e de participação ao lutar contra o poder absolutista. Desta forma, a concepção liberal propõe a igualdade entre seus cidadãos e a livre competição de mercado. Entretanto, há uma divergência na origem dessa concepção, pois propõe uma igualdade de direitos para uma sociedade desigual.

No entanto, o pensamento de que a liberdade de produção e comercialização garantiria o desenvolvimento das nações começou a ruir no fim do século XIX. As intensas

atividades econômicas entre as empresas contribuíram para a formação de multinacionais, provocando o desaparecimento das pequenas empresas e acirrando intervenções econômicas entre os países.

Noséculo XX, surge nova forma de organização estatal, chamada de Estado do Bem Estar Social, como alternativa de harmonizar as diferenças entre a classe trabalhadora e o capital, que buscava meios de construir uma nova ordem econômica mundial. Neste modelo o Estado assume as atividades sociais e econômicas da sociedade.

A partir da década de 1970, a economia dos países capitalistas estava novamente estagnada. O Estado do Bem Estar Social foi deixado de lado surgindo a ideia de Estado mínimo, em que grande parte dos serviços públicos foram privatizados ou mesmo pagos por aqueles que precisavam. Neste conceito o Estado estabelece e fiscaliza as regras do jogo, mas não atua. Este modelo ficou conhecido como Estado Neoliberal. “‘Neo’ liberalismo porque se impõe e generaliza em escala mundial” (IANNI, 2004, p. 313-314)

Segundo Bresser Pereira (1995) o que se apresenta como definição de Estado até aqui se funda em uma concepção lógico-dedutivo que está fundamenta no contratualismo. A partir de agora se abordará outra corrente de estudo do Estado, que é a histórico-indutiva, ou seja, segundo este autor uma visão mais progressista. Entre seus principais expoentes estão Marx e Engels e seus seguidores.

Karl Marx citado por Bobbio (1979, p.29) faz uma crítica à concepção burguesa de Estado. Segundo ele, não é o Estado que funda a sociedade civil, mas sim o contrário. Esta, através de suas relações econômicas, de produção e interação explica o aparecimento do Estado. É através deste posicionamento que Marx desenvolve sua teoria. “A originalidade de Marx consiste no fato de que ele é talvez, o primeiro escritor político que une uma concepção realista do Estado a uma teoria revolucionária da sociedade.”.

Friedrich Engels citado por Gruppi (2001) vai além de Marx na concepção de Estado. Para ele, o Estado nasce da noção de família, da propriedade e sociedade, nesta ordem. As divisões das famílias em classes contribuíram na formação da sociedade. Esta por sua vez, está dividida em diversas classes que sempre estarão em conflitos. Desta forma, para Engels o Estado surge da necessidade de harmonizar os conflitos entre as classes. No entanto, por ter surgido deste confronto, ele tende a ser mais próximo dos interesses da classe dominante.

O mecanismo encontrado para dirimir os conflitos entre as classes é a igualdade jurídica. Perante a lei todos são iguais. Marx argumenta que o sufrágio universal é a

representação máxima dessa igualdade, que segundo ele, é um progresso enorme. No entanto, o que se percebe na prática não é bem assim. O que existe é uma igualdade forjada.

Mas, para estes pensadores o movimento da Comuna de Paris é o ápice da democracia. Ela destruiu o Estado burocrático burguês centralizador. Nela, o poder legislativo é superior ao poder executivo. Ocorre a “transferência para a sociedade de uma série de funções estatais.” (GRUPPI, 2001, p.50). Segundo este autor o direito jurídico e a igualdade tomam contornos mais realistas. O Estado torna-se descentralizado, autogovernado pelo povo.

A democracia se fortalece na virada do século XIX para o século XX na luta das classes e dos partidos políticos em toda a Europa, sendo considerado o principal meio de transformar as diferenças entre as classes sociais. Não é imaginável uma supremacia da classe proletária sem o partido, pois este unifica a atuação e a filosofia.

Lênin citado por Gruppi (2001) ao estudar Marx e Engels confirma a tese de que o Estado é o poder soberano. E, ao fazer uma minuciosa vistoria em seus escritos observa-se que este afirmava que o Estado é uma forma de poder opressiva, pois é domínio de uma minoria sobre a maioria. Isto, mesmo num Estado democrático. Destarte, ele funda as bases teóricas do Estado social, onde este transfere para a sociedade algumas de suas funções, buscando implantar uma democracia plena.

A democracia segundo Lênin, não é para a liberdade, mas sim para a coerção. Democracia coerciva no sentido de estabelecer limites, da busca de mecanismo para igualdade entre os cidadãos. Lênin não era utópico em acreditar em mudanças drásticas. Para ele, o avanço era gradual, principalmente se levarmos em conta que as novas classes que participavam do debate eram consideradas ignorantes.

O Estado só será verdadeiramente democrático, se todos participarem de sua administração. Para isso, é necessário que o Estado minimize as diferenças e os impedimentos que impossibilite a participação de todos os cidadãos na sua administração.

Assim, pode-se sintetizar que a democracia na concepção liberal dificilmente será para todos. Sempre existirá um contingente não contemplado, sobrepujado do poder. A classe dominante irá impor sua concepção de sociedade e a classe subordinada acabará absorvendo essa cultura. A democracia será aqui a forma de governo que irá administrar as desigualdades entre as classes.

Nessa administração das desigualdades será necessário criar mecanismo que traga a compreensão dessa classe subordinada, de modo a se tornarem autônomas. Para isso Gramsci citado por Gruppi propõe a criação de conselhos, como forma de introduzir a democracia no

Estado italiano, um Estado altamente centralizador. Ao formar os Conselhos de Fábricas, os operários interviriam na organização, “e portanto sente-se como componente essencial, a força dirigente do novo Estado que pretende construir.” (GRUPPI, 2001, p.89)

Segundo a literatura histórico-crítica o Estado foi formado e reformado ao longo da história de acordo com os interesses da classe dominante. Para tanto, esta desenvolveu estruturas sociais, econômicas e políticas visando salvaguardar sua hegemonia. Entretanto, os conflitos surgem como parte do processo perante a democracia. E para administrar as desigualdades, é preciso de um instrumento que pautasse ações políticas de forma mais justas e democráticas.

Em síntese, na digressão sobre a natureza do Estado moderno e sua história remete às questões importantes de hoje chamada democracia liberal representativa. O caráter liberal do Estado moderno é forjado por uma forte concepção democrática, caracterizada pelos princípios de igualdade e da participação.

Hoje a busca pela superação das desigualdades passa pela autonomia e participação das pessoas e são estes princípios que fundamentam politicamente e teoricamente a democracia atual, e sua construção se dá nos espaços constitucionais da sociedade de direito e entre estes espaços de prática democrática se encontram as escolas.

Daí a necessidade de se abordar os conceitos de Estado moderno, democracia e participação como fundamentos da teoria liberal que está embasando a gestão democrática participativa, objeto deste estudo, nas escolas públicas estaduais no Município de Porto Velho.

2.2 A Democracia e a participação

A construção do Estado moderno está diretamente ligada à participação da população, que teve ao longo da história diversas formas de atuação. Mas, a participação não foi um processo que foi conquistado com facilidade. Foram necessários muitos anos e milhares de vidas para que hoje pudéssemos desfrutar de um tênue fio da liberdade de pensamento e de opinião.

Democracia nos leva a pensarmos em algo que busque o debate e o consenso, mas em muitos países, como o Brasil, ela foi conquistada a base da força popular que impôs seus desejos frente ao poder dominante em suas diferentes épocas. O Estado moderno do qual desfrutamos nos dias atuais, não foi construído de forma democrática e harmoniosa, mas sim de lutas e sofrimentos.

Mas, porque o desejo por este modelo democrático de governo para o Estado Moderno? Na busca de uma resposta satisfatória, é preciso primeiramente conhecer suas origens. Uma das melhores referências para falar sobre democracia é o professor americano Dahl (2001)

Segundo este, a democracia já existia mesmo nas primeiras tribos da civilização humana, em que permeava um sistema de igualdade entre os membros para deliberar sobre os rumos da tribo. Esta concepção de democracia perdeu prestígio com o surgimento das grandes cidades saindo de cena, sendo “substituídos por monarquias, despotismos, aristocracias ou oligarquias, todos com base em alguma forma de categorização ou hierarquia.”.(DAHL, 2001, p. 20)

Mas, foi por volta do século VI a.C, que os gregos da cidade de Atenas cunharam o termo *demokratia*: onde *demos* significa povo e *kratos* é governar. De forma generalizada, pode-se dizer que democracia é o governo do povo ou governo exercido por todos. (DAHL, 2001)

No entanto, a noção de democracia da Grécia antiga mudou muito ao longo dos séculos. Hoje, com raras exceções, todos os cidadãos adultos possuem direito de votar e ser votado, variável fundamental da democracia. Na Grécia antiga e em outros períodos da história, a democracia era exercida pelos que possuíam certos atributos ou bens. (FERES JR e POGREBINSCHI, 2010)

A concepção de governo também alterou da antiguidade para os dias atuais. Durante a democracia ateniense, o governo era exercido de maneira direta pelos representantes reunidos em assembleias. Enquanto que no modelo contemporâneo é caracterizado pela democracia representativa, onde os governantes são eleitos pelo povo para que possam representá-los nas assembleias. Mesmo porque, com a grandiosidade das cidades atuais, não haveria possibilidade de reunir em uma assembleia os seus cidadãos para deliberar sobre determinado tema.

Aquela democracia onde todos os que possuíam direitos a votos eram seus próprios representantes não tem mais vez no mundo moderno. Hoje, a democracia representativa é considerada como o principal modelo de governança dos Estados modernos. Um cidadão delega a outro cidadão o direito de representá-lo junto à assembleia. Mas, no Estado moderno, sua participação não se finda com a eleição do seu representante. Ela é um processo contínuo, visando acompanhar os trabalhos exercidos por gestores públicos.

Bobbio (2000, p. 18-19), ao estudar a democracia faz uma reflexão sobre o que é esse governo exercido por todos. Segundo ele, para se compreender a democracia é necessário identificar quem está autorizado a exercer decisões coletivas e com quais metodologias. Para que uma decisão tomada por indivíduos, sejam um ou vários, possa ser acolhida como uma decisão de todos “é preciso que seja tomada com base em regras (...) que estabeleçam quais são os indivíduos autorizados a tomar as decisões vinculatórias para todos os membros do grupo, e à base de quais procedimentos”.

O autor defende também a necessidade de se criar regras institucionais para que a democracia possa ser praticada. Segundo ele, é necessário estabelecer quem está autorizado a tomar as decisões da coletividade e com que tipos de procedimentos. Não é um modelo fixo que está pronto para poder ser usado. É algo em constante transformação, com defeitos e falhas para serem corrigidos. É preciso avaliar sempre suas ações para que possamos explorar ao máximo suas virtudes na busca da eficiência, eficácia e efetividade democrática das ações.

Mas, como definir quão democrático é um Estado? Segundo Arretche (1996), O'Donnell (1999) e Dahl (2001), será democrático o Estado em que existir os seguintes critérios:

- Eleições competitivas, livres e transparentes;
- Direito a voto por todo cidadão adulto;
- Proteção e liberdade dos direitos dos cidadãos: políticos, econômicos e de expressão;
- Controle efetivo das instituições legais de segurança e repressão: poder judiciário, forças armadas e forças policiais;
- Independência entre os poderes.

Para Dahl (2001, p. 58) a escolha por um governo democrático ou mesmo uma gestão democrática permite a garantia de dez vantagens: evita a tirania; garante os seus direitos essenciais; liberdades gerais amplas; ajuda as pessoas na proteção dos interesses pessoais; permite a autonomia; autodeterminação; prosperidade; igualdade política; no desenvolvimento humano e na busca pela paz entre as pessoas e entre as nações.

Para este autor nenhuma outra forma de governo garante as vantagens descritas. Os direitos fundamentais não seriam e não poderiam serem alcançados em governos não-democráticos. Ainda, em um governo democrático é possível o desenvolvimento humano. Estes dois argumentos por si só já seriam suficientes para a democracia.

Dahl (2001) ao afirmar que a democracia permite a garantia de dez vantagens, ele está respondendo a indagação início deste tema, porque a escolha por um governo democrático. Uma sociedade sob a égide de um governo democrático terá muito mais benefícios do que em qualquer outro modelo.

Souza Santos (1996) analisando a democracia contemporânea nos apresentam duas perspectiva antagônicas. Por um lado, a democracia está consolidada mundialmente como o único regime político legítimo. Por outro lado, governantes e a governança utilizam deste regime para trair a confiança depositada pela maioria da população.

Os casos de corrupção, como os que vêm acontecendo repetidamente no Brasil nos últimos anos, permitem considerar que os governantes legitimamente eleitos usam deste poder para o próprio bem. Esse é um grave problema daqueles que detém o poder, não necessariamente da forma de governo ou de poder, mas sim de ausência de ética e descompromisso com a coisa pública.

Souza Santos (1996) nos apresenta ainda alguns desafios à democracia moderna: primeiro não deixar aumentar as desigualdades entre ricos e pobres, pois do contrário a igualdade jurídico-política entre os cidadãos deixará de ser um ideal republicano para se tornar numa hipocrisia social constitucionalizada. Segundo, a democracia não está preparada para enfrentar a diversidade cultural. Terceiro, os embargos econômicos e as imposições militares dos países altamente capitalizados são cada vez mais drásticas e menos democráticas.

Por fim, existe o desafio que diz respeito às condições de participação democráticas dos cidadãos. Conforme Souza Santos (1996), estes desafios são três com as principais condições: ser garantida a sobrevivência, pois quem não tem com que alimentar-se e à sua família tem prioridades mais altas que votar. A segunda é não estar ameaçado “quem vive ameaçado pela violência no espaço público, na empresa ou em casa, não é livre, qualquer que seja o regime político em que vive”. E, terceiro estar informado, pois quem não possui informações necessárias à participação equivoca-se quer quando participa, quer quando não participa.

Trazendo a baila esse debate para o nosso país que pretende ser uma das melhores democracias, segundo os critérios apresentados: alternância de poder e eleições livres; separação dos poderes legislativo, executivo e judiciário e uma imprensa livre, se percebe na realidade enormes desigualdades entre seus cidadãos. No campo político e das

normas tem-se uma excelente democracia, já no campo social e econômico estamos longe de atingirmos estágios satisfatórios concernente a igualdade de direitos.

A educação, através de uma escola orientada por princípios democráticos, em que visam a autonomia e a participação de toda a comunidade escolar é a chave para esse desenvolvimento econômico, social e cultural. Mas, para isso ocorrer, ela deve estar respaldada por toda a conjuntura normativa e administrativa que cerca o sistema de ensino, embasado nos princípios democráticos.

Não tem como discorrer sobre democracia e não relacionar seus conceitos com a participação. Para muitos são conceitos sinônimos e seu significado é tão antigo quanto a democracia. O significado de participação traz consigo algo associado a democracia, seja no debate, na pluralidade de ideias ou de opiniões.

Segundo Gohn (2011) a participação pode ser analisada em três níveis: o conceptual, o político e o da prática social. O primeiro está associado a teoria da sustentação, seus conceitos que a fundamenta. O segundo está associado à democracia, a construção de políticas sociais. O terceiro é o fazer propriamente dito. É a participação sendo efetivada.

No que se refere aos paradigmas de entendimento da participação variam segundo Gohn (2011), em várias concepções. As principais visões destacadas pela autora são apontadas na tabela 1:

Quadro 1 – Paradigmas de Participação

Concepção	Descrição
Liberal	Visa o fortalecimento da sociedade no sentido de evitar as ingerências do estado, objetivando contornar a burocracia estatal e suas intervenções, buscando mecanismos para melhorar a informação de toda a sociedade. nesta concepção, todos são considerados iguais.
Comunitária	Se assimila a concepção liberal, porém a participação é caracterizada de forma institucionalizada, pois há a necessidade de integração dos órgãos da sociedade com os do Estado. Entende a participação como um movimento espontâneo.
Autoritária	Visa o controle da política e da sociedade. Ocorre principalmente em Estado sob regimes políticos ditatoriais.
Democrática	Parte do princípio de que a soberania é popular. A participação ocorre na sociedade como também nas instituições do Estado. O sistema representativo é o exemplo principal da participação social nas instituições.
Democrática/Revolucionárias	A participação está organizada em grupos para efetuar as relações de dominação e de poder. Os partidos políticos é um exemplo desta concepção.
Democrática/Radical	Visa fortalecer a sociedade na qual não existem desigualdade e nem discriminação. O pluralismo é a referencia desta concepção. Nela, os grupos associativistas são mais importantes de que os partidos políticos. Participar é visto como criar uma cultura de dividir responsabilidades. A comunidade e o Estado não são excludentes.

Fonte: Adaptado de Gohn (2011, p.17-21)

Na formulação de uma teoria para a participação, Pateman (1992) a partir da observação principalmente dos trabalhos de Jean-Jacques Rousseau, John Stuart Mill e G.D.H. Cole, considerados por ela como os teóricos clássicos da democracia participativa, observou que a principal função da participação seria seu caráter educativo. Permite também que decisões coletivas sejam aceitas com mais facilidades e que ajudem na integração com a comunidade como expressou Rousseau. E para Mill e Cole, o melhor nível para desenvolver a participação com vistas a uma aprendizagem significativa é na própria comunidade, o que eles denominam de local. Ao examinar os trabalhos desenvolvidos pelos teóricos clássicos, formulou a teoria democracia participativa, em que esta se constrói dentro de ambientes que proporciona participação de fato, na tomada de decisão.

Para Pateman (1992) a participação será mais impactante se executada no nível mais baixo da organização, que pode ser comparada com a escola, o menor nível de organização do sistema educacional. Segundo ela a participação será muito mais significativa quando realizada nos pequenos núcleos ao invés de buscar a participação de toda a estrutura. Quando um indivíduo participa da escolha de um gestor em nível macro, sua “influência sobre o resultado seria infinitamente pequena”. (p. 145) A participação plena do indivíduo será efetivada somente quando o indivíduo sente que pode influenciar o processo, desta forma, seria mais fácil de ser alcançada em locais menores, como a comunidade escolar. “É de se duvidar que o cidadão comum chegue algum dia a se interessar por todas as decisões que são tomadas a nível nacional da mesma forma que se interessaria por aquelas que estão mais próximas dele”. (p. 146)

Acrescenta ainda que a participação exercida nas comunidades locais serviriam de fortalecimento da democracia como um todo, pois as experiências e conhecimentos adquiridos na participação das decisões das escolas serão aplicadas em diversas situações vivenciadas por esses indivíduos que sabem o valor da participação. Esse é um primeiro ponto importante da teoria da democracia participativa, a compreensão das relações da participação em nível mais baixo permite que possam ser expandidas para um nível mais abrangente.

O segundo ponto importante da teoria da democracia participativa é a de que a participação habilitaria o indivíduo a avaliar melhor a conexão entre as esferas pública e privada. Ao capacitar para a realidade a sua volta, o sujeito estaria sendo capacitado a intervir

[...] no desempenho dos representantes em nível nacional, estaria em melhores condições para tomar decisões de alcance nacional quando surge a oportunidade para tal, e estaria mais apto para avaliar o impacto das decisões tomadas pelos representantes nacionais sobre sua própria vida e sobre o meio que o cerca. No

contexto de uma sociedade participativa o significado do voto para o indivíduo se modificaria: além de ser um indivíduo determinado, ele disporia de múltiplas oportunidades para se educar como cidadão público. (PATEMAN, 1992, p. 146)

A escola, como local de aquisição de conhecimento, com suas relações políticas e administrativas exerce grande influencia na vida dos sujeitos que nela atuam. As experiências e informações adquiridas na participação da gestão escolar serão internalizadas durante toda sua vida. Essas experiências ajudarão os sujeitos ativos na participação da gestão escolar a tomar novas decisões em diversos ambientes dentro da sociedade. Ademocracia participativa desenvolve capacidades mais práticas e amplia os interesses na participação política promovendo instabilidade da democracia.

É preciso esclarecer mais detalhadamente a participação, pois como apresentada nas definições fica generalizada. É preciso saber em que medida se dá essa participação. Diante deste questionamento Pateman (1992, p.96) definiu a participação de três modos: pseudoparticipação definida mais como o sentimento de participação de ações já tomadas pelo líder. Como a própria autora diz na “teoria da democracia participativa igualdade política refere-se à igualdade de poder político na determinação do resultado das decisões”. Ao serem chamados a apenas referendar algo que já esteja decidido, não está ocorrendo o poder de decisão nem a igualdade de fato da participação.

A segunda definição de participação definida pela autora é a participação parcial, compreendida por aqueles que têm informações, conhecimentos e poder daqueles que não a possuem estas características. Aqueles que detêm certas informações poderão influenciar a participação dos demais nas decisões. O terceiro modelo de participação é a plena, ou seja, um “processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões”. (PATEMAN, 1992, p.98)

As participações dos indivíduos na condução da gestão pública, estimulada por políticas sociais, apareceram com maior destaque a partir da década de 80. A participação nasceu na busca por direitos e igualdades. As associações políticas dos trabalhadores foram importantes na democratização do Estado brasileiro, muito embora a participação popular neste período era vista como uma pressão pública. Mas as lutas deste período foram fundamentais para que conquistas de canais de participação da sociedade na gestão pública pudessem ser inseridas na Constituição Federal de 88. A participação tornou-se normatizada e o Estado passa a consultar seus cidadãos na formulação de políticas públicas. (GOHN, 2011)

A partir deste marco teórico a participação social ganhou novas dimensões possibilitando a diminuição da distancia entre o Estado e a sociedade beneficiada pelas

políticas públicas. A participação torna-se mais cidadã, pois a o amparo dos direitos sociais bem como na criação de uma cultura social da qual, todos têm responsabilidades na condução do Estado, “imbuídas de espírito público, com relações sociais igualitárias e estruturas fincadas na confiança e na colaboração, articuladas em redes horizontais”(GOHN, 2011, p. 63).A participação da comunidade é vista como um mecanismo “de integração e habilitação dos cidadãos excluídos, por múltiplas razões, do acesso aos direitos sociais e políticos” (p.63). Esta nova cultura de participação está guiada por princípios democráticos, de participação, transparência e autonomia dos diversos segmentos sociais na gestão pública.

Dentro dessa nova perspectiva de organização social, criadas a partir da participação em funções antes desempenhadas exclusivamente pelo Estado, surgem novas arenas de participação social, como as organizações do chamado Terceiro Setor, que desenvolvem trabalhos sociais no atendimento de diversos segmentos da sociedade desamparados pelo Estado.

Estudos atuais como o Turnhout, Van Bommel, Aarts (2010) vem dando uma contribuição relevante no debate da participação, argumentando que o processo participativo é muito mais do que contribuição, é onde os cidadãos podem se fazer ouvir e também representar a si mesmos. Deste modo a participação influencia o modo como o cidadão pode se envolver e ser representado.

Hordijk (2005) ao estudar a implantação do orçamento participativo no Peru, verificou que a participação cidadã pode criar novos espaços de associação, permitindo inclusive aprendizagens dinâmicas, contribuindo para diminuir a falta de informação por parte dos cidadãos. Cidadania não é somente o ato de votar, mas sim um nível maior, de prática da cidadania, que segundo ela significa “que as pessoas podem influenciar as decisões - especialmente aquelas decisões que afetam diretamente suas vidas” (p. 220).

Participação implica responsabilidade dos envolvidos, como os indivíduos se envolvem e como se decreta a sua cidadania na prática? Como são afetadas pelo contexto de participação? A participação influencia os modos pelos quais os cidadãos podem se envolver? Afinal nesta concepção, democracia implica participação efetiva nas decisões, no compartilhamento das responsabilidades, na mobilização da sociedade para um bem comum criando um ambiente saudável de cooperação e comprometimento de todos.

Turnhout, Van Bommel, Aarts (2010) na busca de responder os questionamentos acima apresentados, mostram que o processo participativo inclui alguns e excluem outros. A participação segundo eles é inevitavelmente seletiva quando se trata de quem é apto. Alguns

serão importantes no debate enquanto outros serão deixados sem expressar sua cidadania, principalmente os cidadãos sem as habilidades necessárias.

Isso sem mencionar que a participação acaba criando estruturas dominantes para certos grupos sociais. As informações relevantes ficam restritas a poucos, que contribuem para moldar os processos participativos em aspectos importantes. Os interesses de alguns são alcançados enquanto que os da maioria dos participantes muitas vezes não são alcançados.

Lück (2011, p. 87) ainda traz a preocupação da participação marcada pela falta de orientação ou pelo contrário, quando há uma intenção corporativista em que a participação é usada para “diluir responsabilidades”. Fischer (2006) acrescenta que há uma necessidade de enriquecer o debate da teoria da participação e o desenvolvimento de práticas através de uma maior atenção para as políticas públicas que visam a participação.

A participação política de toda a comunidade escolar na administração das escolas públicas poderá fazer ainda com que as pessoas aprendam a ser cidadãos ativos, pois o fato de existir leis que garantam esse direito não significa necessariamente que as decisões políticas estejam atendendo aos interesses da maioria da população. Ao ser engajado, o cidadão participante envolve-se “dinamicamente nos processos sociais” e assume responsabilidade “por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados” (LÜCK, 2011, p. 47) Esse agir com responsabilidade segundo ela, deve-se pautar por valores que orientam a participação, os quais são: ética, solidariedade, equidade e compromisso.

Em resumo, Monteiro (2007, p.375) diz que na participação “sobressai não apenas a idéia de contribuir democraticamente com o processo de decisão, como dispor de experiência e conhecimento capazes de influir na transformação ao re/elaborar coletivamente uma solução de consenso no interior de uma proposta de ação comunitária”.

2.3 Políticas Públicas Situacionais

Políticas públicas é a atuação do Estado direta ou indiretamente em benefícios de seus cidadãos. Pode-se também entendê-las como a responsabilidade do Estado, que através dos seus diversos mecanismos, implementa suas ações intervindo nos problemas da sociedade.

Não é uma atividade somente do Estado, mas principalmente dos agentes da sociedade civil organizada, onde os problemas sociais são enfrentados e apontados. “Isso significa que uma política pública se estrutura, se organiza e se concretiza a partir de

interesses sociais organizados”. (SILVA, 2008, p. 90) A organização se dá através dos movimentos articulados. E o Estado atua juntamente com a sociedade na solução dos problemas.

As políticas públicas têm suas raízes nos movimentos populares do século XIX, quando o desenvolvimento industrial fez surgirem conflitos de interesses entre as classes. Nasceu como um mecanismo de alteração social, dirigido para gerar o bem-estar social aos menos abastados.

Santos (2007) argumenta que numa sociedade capitalista, o mercado assume a responsabilidade de produzir bens e serviços, mas, ainda assim, certa quantia desta produção fica sob responsabilidade do Estado, que assume este compromisso em virtude de o mercado não atender em sua totalidade ou pelo fato de o mercado não ter interesse, haja visto, que este tem como desígnio o lucro.

Desta forma, o Estado age complementando o mercado que não consegue distribuir de forma adequada a riqueza fruto do esforço social. Assim, nasce a necessidade de o Estado intervir para equacionar as forças. Esta intervenção se dá através das políticas públicas.

Ainda mais enfático, a legitimidade do poder do Estado nasce da necessidade de harmonizar as diferenças. No entanto, esta legitimidade estará de acordo com os interesses da classe dominante, ou mesmo em uma democracia consolidada, de acordo com os interesses da maioria. Para isto, o Estado disporá de instrumentos para colocar em funcionamento suas atribuições, seu poder coercivo, no sentido de estabelecer regras e limites a todos.

Para Bresser Pereira (1995) as políticas surgem do interesses da classe dominante para apropriar-se do excedente econômico. Para ele, essa necessidade é que irá institucionalizar o Estado soberano, que é capaz de garantir a propriedade e os contratos.

Emerge assim a necessidade de criação de leis e políticas públicas que visam à garantia dos direitos sociais. Um Estado só será soberano se garantir os interesses do seu povo. E ao se pensar em políticas públicas, prenuncia-se estando à sociedade inserida não como parte passiva, mas como agente atuante de todo o processo.

É através das políticas públicas, que o Estado se aproximará da população, seja com políticas na área da educação, saúde, economia ou meio ambiente. As políticas públicas são as respostas do Estado às necessidades da sociedade. É entendida “como um processo de tomada de decisões, que estabelece como condição e ponto de partida um canal direto de participação e de manifestação da comunidade”. (CUNHA, 2005)

É importante ressaltar aqui a diferenciação entre Estado e governo. Adotando uma compreensão compatível com o objetivo desta pesquisa, Estado é um conjunto de instituições normativas, legislativas e executivas permanentes que possibilitam a ação de um governo, conforme apresentado por Bastos (1995) e Gruppi (2001). Governo, pode ser entendido como a administração do Estado, ou seja, conjunto de programas, projetos e políticas que a sociedade através de políticos, técnicos e/ou organismos da sociedade civil propõe para a sociedade como um todo e, que assume a orientação política de um determinado governo que exerce as funções de Estado por certo período.

Souza (2006) reconhece que o *locus* das políticas públicas são os governos. O Estado deve ser autônomo para ser capaz de criar políticas públicas e ressalta que a capacidade e a autonomia são diferentes entre os Estados. É preciso também reconhecer que o Estado, sob influência de uma classe dominante, tende a construir políticas que visam a defesa de seus interesses.

Assim, reconhece que a política pública exerce um elo entre o Estado e o governo. O Estado existe através das suas políticas, que são implantadas e administradas por um governo, que desenvolve diferentes tipos de políticas para a sua execução. Elas podem mudar de um Estado para outro, pois o fator determinante da sua orientação social e política será o governo.

As políticas públicas são formuladas no momento em que o governo institui programas governamentais, com ações que visam interferir na vida da sociedade. Depois de esboçadas e decretadas, “desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas” (SOUZA, 2006, p. 26). Após, fica sob acompanhamento e avaliação.

Ao fazer um estudo da ontologia das políticas públicas, Souza (2006) percebe que a política pública está inserida nas várias áreas do conhecimento. É um componente analítico da sociologia, economia, antropologia, história, administração. Portanto, é multidisciplinar. Ainda neste estudo, apresenta-se os seus fundadores, que são: H. Laswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Easton. Estes, cada um no seu tempo, formularam o nascimento formal e conceitual das políticas públicas.

Segundo estes pioneiros teóricos, as políticas públicas surgem das relações entre pesquisadores sociais, grupos de interesse e governo. Acrescenta-se a isso a institucionalização de normas, com objetivo de criar regras e procedimentos às ações. Além disso, é necessária a compreensão, tanto do governo como dos grupos de interesses, aqui incluída a sociedade, do ambiente político econômico e social.

Assim, o conjunto de políticas públicas é a atuação do governo diretamente na vida de seus cidadãos. É a ferramenta que os governos possuem na solução de problemas sociais e econômicos, o que ele irá ou não fazer em benefício do seu povo. (SOUZA, 2006)

No entanto, quando vista assim, elas perdem a capacidade de atrair para si a contribuição de organizações sociais e de grupos políticos. A essência das políticas públicas está no debate que provocam entre pensamentos diferentes numa sociedade democrática.

Deste modo, Souza (2006, p. 26) define política pública: “como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, colocar o governo em ação e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente).”.

No que se refere à prática da formulação de políticas públicas, Souza (2006) nos apresenta alguns modelos que melhor explicam como e quando o governo deva realizar as ações. Por conseguinte, focamos nossa análise no modelo que apresenta o tipo da política pública, por entendermos que este é o mais adequado a nossa pesquisa.

O tipo da política pública, elaborado por Theodor Lowi através da máxima “a política pública faz a política”. Assume para si que cada política irá buscar mecanismo que garanta apoio ou não ao seu conteúdo. Lowi(1964) citado por Souza (2006) subdivide a política pública em quatro modelos: políticas distributivas, regulatórias, redistributiva e constitutivas. (SOUZA, 2006, p. 28).

As políticas distributivas são compreendidas como a ação do Estado no intuito de ajudar certa parcela da população e não a sociedade como um todo, “gerando impactos mais individuais do que universais, ao privilegiar certos grupos sociais ou regiões, em detrimento do todo.” (SOUZA, 2006, p. 28). Essas políticas são às vezes criticadas por criarem o chamado clientelismo do Estado.

Nas políticas redistributivas, diferentemente da distributiva, há o conflito, pois, impõe perdas concretas a curto prazo para certos grupos sociais, e ganhos incertos e futuro para outros. As políticas tributárias e previdenciárias são alguns exemplos deste modelo. Também diferencia no sentido de que acaba cobrindo toda a sociedade.

As políticas regulatórias é a atuação do Estado através de sua burocracia, bem como os grupos de interesses. Elas se apresentam na forma de leis, decretos, portarias, ordens entre outras ferramentas de gestão administrativa. Também é um modelo em que suas ações são direcionadas para toda a sociedade.

E, por último existe as constitutivas ou estruturadoras, que são políticas que lidam com os procedimentos, ou seja, determina as regras do jogo. Desta forma ela incorpora os outros tipos, pois é esta que vai determinar os métodos para que as outras entrem em vigor.

Os modelos de formulação não são os únicos meios de influenciar a criação de uma política pública. O novo modelo gerencial público e a política do ajuste fiscal também vêm influenciando e transformando as políticas públicas. O principal objetivo hoje da política pública é a busca pela eficiência. Outro elemento importante é a credibilidade, no sentido de apresentar regras claras e objetivas.

Considerando este contexto, o processo de globalização trouxe um novo desenho de Estado e mudança na forma de governar, conseqüentemente na forma de instituir políticas públicas. Muito se deve este fato a uma maior capacidade de informação e de organização da sociedade. Formular políticas nos dias de hoje é mais complexo, que algumas décadas atrás, em virtude dos diversos mecanismos de fiscalização e dos interesses da sociedade civil organizada.

A teoria da escolha também contribuiu no debate, quando sobrepõe a afirmação de que “interesses individuais agregados gerariam ação coletiva” e que “ação coletiva produz necessariamente bens coletivos”. (SOUZA, 2006, p. 37). Política pública assim concebida pode ser adjetivada como uma ação coletiva ou mesmo distribuições de bens.

Em resumo, as políticas públicas permitem saber o que o governo pretende fazer e o que de fato faz. Ela é abrangente e não se limita às normas. Implica em processos após sua conjectura a fim de acompanhar e avaliar os resultados, observando se a intenção de atingir certos objetivos foram alcançados. (SOUZA, 2006)

2.4 Escola

As políticas públicas são fundamentais dentro das instituições governamentais. Elas funcionam como uma peça que dirige o funcionamento em prol da comunidade. Uma instituição que utiliza ou deveria utilizar as políticas públicas para buscar soluções para gerenciamento e qualidade em seu cotidiano é a escola.

Escola deriva do termo grego *skholé*, que significa lazer. Para Senge (2005, p. 165) a escola deve ser local de aprendizado de forma agradável e prazeroso, embora ele reconheça que a escola perdeu um pouco do seu prazer. Ele reconhece também a escola como um espaço

físico, com objetivo de proporcionar conhecimentos em que todos aprendem a olhar esse conhecimento de forma comum.

Guareschi (2003, p. 102) entende a escola como um aparelho reprodutor dos interesses da classe dominante. Em suas palavras, a escola “é necessária para que o capital possa se expandir e ter muitos lucros”. Para ele, a escola exerce um papel submisso ao capital quando: prepara mão-de-obra ou quando reproduz as relações de dominação e exploração.

A educação escolar até pode ser vista como uma política pública quando se a compreende como um “conjunto de intenções e ações com as quais os Poderes Públicos respondem às necessidades de escolarização dos diversos grupos da sociedade” (MONLEVADE, 2002, p. 42).

Para Lück (2008) é preciso levar em consideração a autonomia política das escolas uma vez que as mesmas têm de se adaptar as necessidades de cada meio em que estão instaladas.

Por sua própria função, a escola constitui-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos (pessoas, com diferentes papéis, estrutura de relacionamento, ambiente físico, etc.), que interagem e se influenciam mutuamente, conjunto esse relacionado, na forma de troca de influências, ao meio em que se insere (p.9).

Vista a escola desta maneira, é preciso que as políticas públicas sejam organizadas em um conjunto de práticas voltadas às necessidades gerais, porém sendo capaz de abarcar as exigências de cada instituição.

Olhando a escola pelo campo da sociologia, ela pode ser analisada como um grupo social: pois possuem alunos professores e técnicos administrativos que visam a transmissão do conhecimento. Mas, ela pode ser também uma instituição, ou seja uma estrutura que reúne regras e procedimentos especializadas, cujo o objetivo é a socialização do indivíduo bem como seu aprendizado.

É uma instituição socializadora importante na formação social do cidadão, que através da transmissão do conhecimento inculca nos educandos de uma sociedade, ideia sentimentos e práticas. A escola é o instrumento pelo qual a sociedade vai transmitindo as novas gerações suas ideologias. (DURKHEIN, 1973)

A escola tem como função principal a disseminação democrática do conhecimento, produzido ao longo da história pela humanidade. “O principal objetivo das escolas públicas é educar as crianças para a responsabilidade da cidadania em uma democracia”. (SENGE, 2005, p. 187).

É o local onde vários atores da sociedade realizam mediações a fim de garantir a eficácia do seu objetivo. Deste modo, o papel gerencial da escola é fundamental para que as práticas e as mediações ocorram.

Aliado ao seu objetivo, as mudanças ocorridas nas diversas áreas da sociedade nas últimas décadas, contribuíram de forma efetiva para que a mudança do novo conceito da gestão da escola, pautada por princípios democráticos, como a descentralização, autonomia e participação da sociedade como um todo ocorressem. É preciso atualizar a escola e colocá-la dentro do novo projeto neoliberal global, no qual nosso país está tendo atuações de destaque nos últimos anos, ainda mais se pensarmos que é a escola a organização que deve preparar o cidadão para o relacionamento com as novas práticas.

Esta nova leitura das escolas como instituições educacionais está amparada em uma nova dinâmica de organização voltada para o trabalho. A própria LDB traz em seu texto a importância da educação no conjunto dos interesses do capital, confirmando de forma clara a interferência do neoliberalismo nas políticas públicas educacionais. A escola, nesse modelo, passa a ser entendida como importante insumo ao desenvolvimento (FERREIRA e AGUIAR, 2001)

É importante destacar ainda que o espaço intelectual da escola cumpre, dentro da política do Estado de direito, uma dupla função: aquela que trata do aprendizado e exercício das práticas democráticas como também aquela que consolida uma vivência democrática no próprio exercício de sua gestão.

2.5 Gestão Democrática na Reforma do Estado

Para falar de gestão democrática nas escolas públicas é necessário recorrer a algumas décadas atrás e visualizar o cenário e as forças políticas implicadas que moldaram a gestão pública atual. Para tanto, é necessário fazer referência ao projeto neoliberal que em virtude das recessões econômicas do início dos anos 70, segundo Hobsbawm (1997, p. 19) “afetou várias partes do mundo de maneiras e graus diferentes, mas afetou todas elas, fossem quais fossem suas configurações políticas, sociais e econômicas”. Esta crise criou uma atmosfera favorável para que até o final da década de 80, um novo modelo de gestão de Estado surgisse e ganhasse contornos globais.

Segundo Bresser Pereira (1997, p.14-15) a globalização impôs uma dupla pressão sobre o Estado:

[...] de um lado representou um desafio novo - o papel do Estado é proteger seus cidadãos, e essa proteção estava agora em cheque; de outro lado, exigiu que o

Estado, que agora precisava ser mais forte para enfrentar o desafio, se tornasse também mais barato, mais eficiente na realização de suas tarefas, para aliviar o seu custo sobre as empresas nacionais que concorrem internacionalmente.

O modelo neoliberal que surge inicialmente na Inglaterra e nos Estados Unidos, sobretudo nas décadas de 80 e 90, avança sobre todos os continentes e muda a vida política e econômica de diversas nações, principalmente em virtude de forças de crises financeiras que “determinou aos países altamente endividados (...) obediência aos fundamentos macroeconômicos”. (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 15)

No Brasil, a implantação deste novo modelo começa a aparecer no início dos anos 90, através do binômio: privatização e reforma administrativa. Buscava-se com isso enxugar as atividades do Estado repassando para o mercado atividades produtivas e de prestação de serviços. Mais especificamente, os componentes básicos da reforma do Estado brasileiro foram quatro, segundo Bresser Pereira (1997, p. 18-19): (a) a delimitação das funções do Estado; (b) a redução do grau de interferência do Estado ao efetivamente necessário; (c) o aumento da governança do Estado e (d) o aumento da governabilidade.

A reforma foi uma necessidade diante do ambiente globalizado do momento. Ao longo do século aumentaram-se as funções do Estado, principalmente as funções sociais.

Esses componentes seriam alcançados com as privatizações, terceirizações e transferências dos serviços públicos, com o ajuste fiscal e com uma administração gerencial. Acrescenta-se a adoção de mecanismo do mercado e uma melhoria da democracia representativa.

A reforma trouxe uma visão mais democrática do Estado, pois está voltada para o acolhimento dos seus cidadãos, como desenhado Mintzberg (1998, p. 160), segundo o qual uma “organização sem comprometimento humano é como uma pessoa sem alma”, ou seja, o Estado existe para defender os direitos de seus cidadãos.

A reforma buscou desta forma, transformar o modelo gerencial brasileiro, tornando o Estado mais eficiente ao implantar uma gestão mais flexível, descentralizada, e que “estará institucionalizando mecanismos que permitam uma participação cada vez maior dos cidadãos”. (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 53)

A reforma pregava um Estado ao mesmo tempo eficiente, eficaz e efetivo. Assim, o Estado deve entre outras coisas: servir a cidadãos, não a consumidores; visar o interesse público; trabalhar estrategicamente; agir democraticamente e em conformidade com a lei; servir em vez de dirigir e dar valor às pessoas e não somente em produtividade. A nova gestão

pública busca desta forma “encontrar valores compartilhados e interesses comuns por meio de um diálogo generalizado e engajamento dos cidadãos”. (DENHARDT, 2011, p.35).

A administração pública segundo Perez (2004) deve assumir o papel de conciliar a conduta dos atores sociais, buscando ser mais transparente possível, afastando-se dos modelos burocráticos gerenciais, tornando-se mais participativa e cidadã, conforme indica a Constituição de 1988, que institucionalizou princípios pautados em conceitos de participação, descentralização e de controle social.

A reforma do estado também contribuiu de forma significativa na mudança do sistema educacional, que até então não respondiam aos anseios da sociedade nem em quantidade muito menos em qualidade. O processo administrativo era centralizador e autoritário até a década de 80. (MACHADO, 2000)

Não faz sentido a escola, uma organização social responsável pela construção do conhecimento dos cidadãos que convivem em uma sociedade democrática por direito, estar associada a uma gestão autoritária que não esteja aberta ao diálogo, à participação. A escola como “instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana”. (HORA, 1999, p. 53).

Com o enxugamento da máquina pública é que a gestão da educação passa a ser uma das prioridades do governo. Para Bresser Pereira (1997) a solução de tais problemas passava pela descentralização política e administrativa, transformando-se em uma organização enxuta burocraticamente e voltada para o cidadão. Percebe-se assim, a influência da reforma do Estado dentro do sistema educacional através da descentralização e participação efetiva da sociedade nos processos administrativos. Concomitante à reforma, a LDB também prevê em seu artigo 15 que serão assegurados “às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira”. (BRASIL, 1996)

A reforma trouxe mudanças também no sentido de que a educação está atingindo uma nova lógica do mercado, às exigências do mercado, ao mesmo tempo em que redefine o papel do Estado, não sendo o provedor direto do desenvolvimento educacional, passando a ser um regulador de processo.

A gestão democrática para a educação ganhou normatização na Constituição Federal de 1988. Contudo, a LDB que definiu os princípios da gestão, demorou oito anos para ser aprovada. Esse período foi marcado por fóruns de debates democráticos no aperfeiçoamento dos projetos para a reforma da educação. (ROCHA e PEREIRA, 1994)

Nos últimos anos o Ministério da Educação tem provido o debate da gestão democrática nas escolas públicas através do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, reconhecendo a necessidade de ampliar espaços de participação junto às unidades escolares. O Ministério da Educação - MEC percebe que o processo de democratização do sistema educacional ainda é recente e lento. Para enfrentar essa realidade, busca fortalecer os Conselhos Escolares, ampliando a participação da comunidade local nas tomadas de decisões das ações pedagógicas, administrativas e financeiras das escolas. (BRASIL, 2004)

O Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares envolve as secretarias estaduais e municipais de educação na execução das ações. Foram elaborados Cadernos Temáticos e cursos de formação de conselheiros as secretarias de educação com o intuito de instigar a reflexão do Conselho Escolar como ferramenta de participação da comunidade na escola. O MEC visou, desta forma, orientar as secretarias de todos os Estados e Municípios na direção de inserir a comunidade escolar junto da gestão das escolas.

Percebe-se que a introdução de uma gestão democrática na educação foi concomitante com a democratização de toda administração pública, através da reforma implantada no governo federal. Modelo implantado no ensino principalmente pelos anseios dos professores e profissionais da educação contra as administrações autoritárias impostas às escolas públicas. Ao criar políticas públicas que proporciona a autonomia, a descentralização e a inserção da sociedade na condução da administração das escolas públicas, o MEC promove a gestão democrática no ensino e dá o exemplo para que os Estados e Municípios seguem estas orientações.

A gestão democrática no sistema educacional é definida nesta pesquisa como o processo que envolve os diversos sujeitos da comunidade escolar nas ações políticas, pedagógicas e administrativa da escola em que todos são chamados a contribuir com seus conhecimentos e experiências, promovendo a integração de todos em um único objetivo, a gestão escolar.

2.6 Gestão escolar contemporânea

A gestão democrática que emerge nas normas jurídicas na década de 90 teve por base as características implantadas na reforma do Estado, buscar promover um novo modelo de gestão para o sistema educacional baseado na descentralização e na participação conforme preconizado na Carta Magna em seu artigo 206 e também em legislações desta decorrente,

como a LDB. O Estado cria desta forma mecanismo para a atuação do cidadão e da sociedade organizada.

A partir destes marcos, nasce o debate de transformar a escola em um núcleo da gestão, ou seja, dar maior autonomia administrativa e trazer os membros da comunidade escolar a participarem de todo o processo da gestão, desde o diálogo, passando pelo acompanhamento até a avaliação final das ações tomadas.

No entanto, deve-se ter em consideração que a gestão democrática não é apenas a eleição de diretores como se tem muitas referências (MEC, 2004). Será preciso a interferência do Estado introduzindo cada vez mais políticas que dê autonomia a seus cidadãos na gestão das organizações públicas, pois, conforme sentencia Cury (2007, p. 486) “o cidadão torna-se capaz de se apossar de padrões cognitivos e formativos pelos quais tem maiores possibilidades de participar dos destinos de sua sociedade e colaborar para sua transformação”.

Ainda segundo Cury (2007, p. 494) a gestão democrática pressupõe “transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. A gestão democrática deverá ser assim um mecanismo onde a comunidade escolar, debate, projeta, soluciona problemas bem como acompanha e avalia as ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola mediante a participação de todos e respeitando as normas vigentes.

Também não é tarefa fácil implementar a gestão democrática de um dia para o outro, principalmente num ambiente que foi marcado ao longo de muitos anos por práticas de uma gestão autoritária e centralizada. A mudança no ambiente escolar deve começar com a formalização de um projeto político pedagógico, que é o “documento programático que reúne as principais idéias, fundamentos, orientações curriculares e organizacionais de uma instituição educativa”. (VEIGA, 2003, p. 271), para introduzir práticas democráticas.

A criação dos Conselhos Escolares e/ou outras formas de articulação da comunidade escolar de forma atuante e compromissadas são ferramentas que contribuirão para que uma administração, com práticas democráticas, possa ser colocada em prática. Com isto a gestão pode se tornar participativa, influenciando na participação como também na aquisição de novos conhecimentos por parte dos cidadãos. Quando as pessoas têm a oportunidade de contribuir através deste processo participativo, as desigualdades são abordadas com maiores detalhes, pois, as pessoas percebem-se como formadores capazes de influenciar as estruturas do Estado. (HORDIJK, 2005).

Uma escola que possui a instituição do Conselho Escolar consolidado e atuante garante espaço a todos os segmentos da comunidade escolar a dar sua contribuição, na fiscalização, na transparência e no compartilhamento das responsabilidades. Agora não adianta criar leis, políticas públicas e projetos pedagógicos se os sujeitos da comunidade escolar não estão dispostos a contribuir para o seu desenvolvimento. É preciso que o gestor implemente estratégias que influenciam a participação da comunidade nas decisões da escola. A comunidade escolar precisa saber que a sua participação é importante na condução da instituição, que sua participação influencia diretamente na melhoria do ensino.

Será preciso um gestor que tenha habilidades e competência em administrar espaços entre os diversos segmentos envolvidos na gestão escolar, compreender as diferenças em um grupo heterogêneo e saber lidar com essas diferenças. Competência como recursos, como integração de capacidades, que possa ser construída e inovada através das práticas do cotidiano. (HONG E STAHL, 2005)

Drejer (2002) também contribuiu com o debate de competência. Para ela, a instituição deve criar um mapa de suas competências e a partir deste mapa definir novos planejamentos para a organização. A competência que não está somente na organização, mas também nos indivíduos que a compõem. Cada pessoa possui uma habilidade que poderá ser importante no desenvolvimento de toda a organização. O gestor precisa ter capacidade de reconhecer as diversas competências e administrá-las.

O novo gestor público terá esse papel de articulador das diferenças, com a finalidade de catalisar os anseios dos cidadãos para um ponto em que todos possam contribuir apesar das diferenças de pensamentos e atitudes. Senge (2005), no desenvolvimento da teoria das cinco disciplinas para as escolas que aprendem, vai mais além ao afirmar que os novos gestores devem ter não apenas habilidades e competências, mas também desenvolver novos modelos mentais que superem os antigos, através da sensibilidade, da responsabilidade com a ética e moralidade e coragem de romper paradigmas para influenciar novos modelos. As cinco disciplinas aplicadas dentro de uma perspectiva de uma gestão democrática e participativa podem transformar as escolas em organizações que aprendem.

A comunidade escolar precisa superar as resistências em participar da gestão pública. Para isso, será necessário primeiramente o trabalho do gestor escolar em reconhecer a comunidade escolar como um sujeito importante e instigá-la a participar da condução da escola. Superadas essas diferenças, novas perspectivas de desigualdades surgirão no

caminhada participação coletiva. A comunidade precisa reconhecer essas diferenças e apreender com essas dinâmicas existentes. (SENGE, 2005)

Ainda segundo este autor, um conselho bem ativo vai além dos muros da escola. Ele apresenta exemplos de comunidades que propõe idéias a políticas desenvolvidas em outras esferas, mas que podem, por exemplo, impactar diretamente na vida dos estudantes. “Uma comunidade que aprende, em nossa opinião, divide um compromisso mútuo com suas escolas.” (SENGE, 2005, p. 264) A comunidade aprende a apreender.

A escola desempenha um papel fundamental na sociedade, que vai além do seu objetivo principal. Muitas famílias, por exemplo, ao procurar uma nova moradia, querem saber primeiro como são as escolas daquela região. Questão como esta, segundo Senge (2005, p. 265) é fundamentalmente de identidade. Outro fator importante na construção da comunidade escolar que aprende é saber dialogar com as conexões existentes entre os seus diferentes atores. Se o gestor não souber trabalhar com essas diferenças haverá dificuldades. Saber “fazer conexões pode ampliar as disciplinas dos modelos mentais e da aprendizagem em equipe”, contribuindo em construir uma comunidade que aprende.

Uma técnica de instigar a comunidade a debater os temas de interesses é apresentada por Kaplan (2012), em que ele afirma que é mais importante para um gestor saber fazer perguntas que produzem *insights* reveladores do que ter resposta. O gestor deve saber incentivar e instigar seus colaboradores a dizerem o que pensam sem rodeios e enfrentar as diferentes opiniões de forma responsável.

Sem pressa, os gestores devem implantar uma nova cultura organizacional para a instituição que administra, conforme delineado por Schein (2009). Uma nova cultura não surge do dia para a noite, levará certo tempo para que os envolvidos possam maturar os novos conhecimentos e experiências, de modo a expressarem seus pensamentos. Ainda mais considerando que as escolas foram sendo conduzidas de forma não democráticas por décadas.

Para enfrentar esses novos tempos, que Prahalad e Krishnan (2008) chamam de a nova era da inovação, é preciso que os gestores modernos transformem os processos e implementem um conjunto de processos, crenças, e habilidades que determinam o comportamento dos indivíduos. O novo gestor escolar deverá assimilar estas e outras habilidades e competências para enfrentar a modernização do conhecimento e da informação. Hoje as informações são instantâneas e o conhecimento de uma informação pode ser ultrapassado ainda mais rápido.

Essa nova dinâmica exige de todos, e dos gestores ainda mais, novos conhecimentos e novas atitudes no exercício de suas funções, enquanto ser social e político. Há habilidades necessárias também para saber conviver, administrar uma organização pública em uma sociedade liberal e democrática, como é o caso do Brasil. É preciso saber dosar as decisões para não ferir as diferentes classes existentes dentro da instituição.

2.7 Avaliação de políticas públicas

A avaliação é uma técnica de pesquisa social aplicada, com métodos e técnicas, que tem por objetivo identificar, conhecer e medir, de modo seguro e confiável, informação sobre o valor e o mérito de um programa ou uma política pública. Apresentando os resultados, poderá realizar análises dos resultados encontrados, compreendendo os fatores que levaram ao êxito ou ao fracasso do mesmo.

Avaliação segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 35) é a “identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor (valor ou mérito), a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios.”. Em síntese, pode-se dizer que avaliar é estimar o valor de algum objeto, determinando o que é bom e o que não é.

Mesmo fazendo parte do cotidiano do homem desde os primórdios da civilização, a avaliação de programas e políticas públicas ainda é um campo em desenvolvimento, sendo que somente nas últimas décadas é que houve um avanço significativo. (WORTHEN, SANDERS E FITZPATRICK, 2004)

A partir da década de 1960, com a criação de uma nova legislação para o ensino fundamental e médio dos Estados Unidos é que a avaliação teve sua importância destacada. Como o Estado estava disponibilizando milhões em recursos, surgiram preocupações com a eficiência e eficácia da nova política. A avaliação passa a ser uma exigência legal a partir deste marco para os programas em que houvesse recursos públicos nos Estados Unidos. (WORTHEN, SANDERS E FITZPATRICK, 2004)

A busca da eficiência e eficácia das políticas públicas pode ser explicada pela crise fiscal brasileira, o que tem levado a diminuição dos gastos por parte dos governos. A avaliação é uma excelente ferramenta para o gestor tomar decisões baseado em informações mais detalhadas, maximizando o resultado dos gastos públicos, ou seja, é um mecanismo para a melhoria do processo de tomada de decisão.

Outro motivo a que tem proporcionado o acréscimo de avaliações de políticas públicas é o aprimoramento da democracia. Hoje, cada vez mais os cidadãos estão buscando informações de como estão sendo geridos os recursos públicos. Isso se explica com a criação de leis nos últimos anos, que visam proteger os recursos públicos, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e a mais recente Lei da transparência. Com a modernização da sociedade e da administração pública, avaliação torna-se uma ferramenta importante para a busca da efetividade dos programas implantados. Para Silva (2008), o crescimento da participação da sociedade e da sociedade civil organizada priorizando principalmente a fiscalização dos recursos públicos impulsionada pela redemocratização da administração pública na década de 1990 foi importante na construção da avaliação como uma ferramenta de controle, ampliando espaços de cidadania, proporcionando melhoria das condições de vida e democratização das políticas públicas.

No entanto, para que a avaliação seja um julgamento, conforme sentencia Silva (2008, p. 120), é necessário a adoção de variáveis e de critérios para a sua operacionalização, “que consiste na identificação dos correlatos empíricos que permitem avaliar o comportamento da variável”. As variáveis é que demonstrarão os resultados. E a operacionalização da avaliação não é uma tarefa fácil, desenvolvida de forma mecânica, pois há uma complexidade de conceitos e critérios, que podem variar de acordo com o momento, de quem realiza, para quem, como entre outros.

Existem ainda dois pressupostos fundamentais na avaliação de política pública segundo Silva (2008, p.89): a “dimensão técnica e a dimensão política”. Assim a avaliação será guiada por uma intencionalidade, a dimensão política, e por um conjunto de procedimentos técnicos.

Desta forma a avaliação de programas e/ou políticas públicas vem se desenvolvendo e agregando experiências nas mais diversas áreas, surgindo diversas abordagens, conforme destaca Worthen, Sanders e Fitzpatrick, (2004):

Alguns autores optam por uma abordagem sistêmica, vendo a avaliação como um processo de identificação e coleta de informações para ajudar na tomada de decisões. Outros vêem a avaliação como sinônimo de juízo profissional, em que a visão da qualidade de um programa baseia-se nas opiniões dos especialistas (...). Segundo outra escola de pensamento, a avaliação é vista como processo de comparar os dados do desempenho com objetivos claramente especificados, enquanto outra ainda vê a avaliação como o equivalente à pesquisa experimental cuidadosamente controlada sobre programas educacionais ou sociais de peso. (p. 104-105)

Essas várias abordagens satisfazem diferentes perspectivas da avaliação, no entanto deve-se ter em consideração que a avaliação pode ser flexível. Assim, é possível combinar os diferentes paradigmas para responder a um único questionamento.

Segundo Arcoverde (2009) a avaliação de política pública é “concebida como ferramenta precípua para alargamento da esfera pública e da participação da sociedade civil, favorecendo ações substanciadas nos princípios da transparência e da democracia entendida como socialização da política”. A avaliação é entendida como um mecanismo de controle dos processos públicos.

Avaliar a política democrática do Estado é atribuir valor, mensurando os resultados alcançados dos objetivos propostos inicialmente. Com os resultados em mãos, o gestor poderá tomar decisões baseados em uma ação conhecida, podendo corrigir falhas encontradas na execução do programa ou corroborar com aquilo que está seguindo de acordo como o planejando.

Além dos benefícios citados acima, espera-se que a avaliação feita nesta pesquisa contribua como uma prestação de contas à sociedade, mostrando transparência, análise e julgamento imparcial das informações colhidas. Bem como promover a disseminação do conhecimento, oportunizar a reflexão a todos os indivíduos envolvidos no processo. Para finalizar, a avaliação nesta concepção busca ser uma ferramenta que proporcione a melhoria da política da gestão democrática, como é o propósito de uma pesquisa de natureza aplicada.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Existem diversas formas de classificar uma pesquisa. Contudo, Vergara (2005) sugere dois modos de classificar uma pesquisa, que é quanto aos meios e quanto aos fins. Assim, quanto aos fins, o presente estudo apoiou-se na abordagem de pesquisa descritiva, pois visa apresentar o comportamento das gestões escolares após a implantação da gestão democrática no sistema educacional do Estado de Rondônia.

Gil (2002, p. 42) afirma que "as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis". Cervo e Bervian (2002, p. 66) complementam este pensamento afirmando que [...] "a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência como um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo".

Quanto aos procedimentos fez-se uso da técnica documental, pois se busca dados em leis, editais, portarias, decretos e atas. Documentos estes normatizadores do processo eleitoral e da política da Gestão Democrática adotada no Estado, que foram analisados nos departamentos da Secretaria do Estado de Educação e nas instituições escolares.

Esta técnica foi complementada pela abordagem de levantamento ou *survey*, que segundo Babbie (1999) se aplica a aquisição de informações e opiniões de um determinado grupo sobre um assunto, através de um questionário ou de entrevistas que tem um enfoque explorativo do programa no sentido de levantar aspectos ainda desconhecidos para serem analisados e apurados em fases seguintes. Pode ainda ser usado em combinação com outros métodos e no exame de muitos temas sociais.

Análises explicativas em pesquisas de *survey* visam desenvolver proposições gerais sobre o comportamento humano (BABBIE, 1999). Além disso, o *survey* tem grande número de variáveis à disposição, assim é possível analisar a importância relativa de cada uma, afinal os pesquisadores querem obter o máximo de compreensão. Para tanto, foram realizadas nove (9) entrevistas com servidores da SEDUC responsáveis pelo acompanhamento da Gestão Democrática. Enquanto que a abordagem de levantamento foi realizada com trinta e um (31) gestores escolares e cento e três (103) membros da comunidade escolar: professores, técnicos educacionais, pais e alunos.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa foi quanti-quali, pois envolve a coleta concomitantemente de dados qualitativos e mensuração quantitativa. Segundo Creswell(2010, p. 238) “pode-se obter mais *insights* com a combinação das pesquisas qualitativas e quantitativas do que com cada uma das formas isoladamente.”. No entanto, apesar da aparente oposição entre as abordagens, “é importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica” (DEMO, 1995, p. 231)

May (2004, p. 146) traz em seu estudo a defesa para o uso de ambas as formas de abordagem do problema:

[...] ao avaliar esses diferentes métodos, deveríamos prestar atenção, [...], não tanto aos métodos relativos a uma divisão quantitativa-qualitativa da pesquisa social – como se uma destas produzisse automaticamente uma verdade melhor do que a outra, mas aos seus pontos fortes e fragilidades na produção do conhecimento social. Para tanto é necessário um entendimento de seus objetivos e da prática.

A abordagem utiliza a estratégia triangulação concomitante, nela “o pesquisador coleta concomitante os dados quantitativos e os qualitativos” para em seguida “determinar se há convergência, diferenças ou alguma combinação”.(CRESWELL, 2010, p. 250). As pesquisas de métodos mistos possuem um foco amplo e maior compreensão dos dados e “supera as limitações de um método único, por combinar diversos métodos e dar-lhes igual relevância” (FLICK, 2009, p. 32).

A triangulação tem a capacidade de lidar com diferentes abordagens, permitindo maior confiabilidade e validade dos dados. Aplicando ao objeto desta pesquisa a “triangulação de métodos é particularmente recomendada para estudos de avaliação”. (MINAYO,2006, p. 362)

Os fatores da triangulação foram: primeiro levantamento de dados em fontes secundárias, com o objetivo de definir os conceitos de uma gestão democrática assim como definir a política estadual democrática, analisando suas leis, editais, portarias, decretos e atas, ou seja, os documentos administrativos do Governo Estadual e das escolas analisadas.

Uma segunda parte da triangulação foi o trabalho de campo, realizando entrevistas e aplicando os questionários fechados junto aos gestores e membros dos conselhos. “Após a conclusão das entrevistas, a triangulação vem à tona como um elemento crítico na prática da ciência social: 'acrescentando' uma camada de dados à outra para construir um edifício confirmatório” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 127).

Quanto aos resultados, esta pesquisa se caracteriza por ser uma pesquisa aplicada, pois é motivada pela necessidade de apresentar resultados aos problemas concretos em

questões consideradas importantes para a sociedade bem como gerar conhecimentos de utilidade para novas reflexões e produções (SIENA, 2007).

3.2 Universo e Amostra

Segundo dados da Coordenação Regional de Educação- CRE, responsável direta pelas escolas de Porto Velho existem no município e nos seus distritos um total de noventa e uma (91) escolas entre instituições educacionais especializadas, extensões e conveniadas e administrada pelo Estado. Desse total, 36 possuem ensino fundamental e médio em que houve eleições para os cargos de diretor e vice-diretor. Este foi o universo da pesquisa, pois se considerou que nas escolas de ensino fundamental e médio o Conselho Escolar consegue ser representativo de todos os segmentos que o compõe: professores, técnicos, pais e alunos.

Com autorização da Coordenadora da CRE, as trinta e seis (36) escolas públicas estaduais com ensino médio foram contactadas sobre o objetivo da pesquisa e também solicitar a participação da Gestão e do Conselho Escolar. Nesse primeiro contato, uma (01) escola não autorizou a pesquisa argumentando que as informações que seriam solicitadas já foram entregues a CRE. Também não fez parte da pesquisa uma (01) outra instituição educacional que estava passando pelo período de escolha dos Conselheiros e dos Gestores, e não seria possível esperar o resultado das eleições por causa do tempo de finalização da pesquisa. Uma (01) terceira escola não fez parte da pesquisa por não possuir o ensino médio apesar de sua nomenclatura declarar que possuía, pois este foi um dos critérios do presente estudo. Outras duas (02) não fizeram parte dos resultados finais, pois foram objetos de pré-teste de validação de questionário.

Segundo Cohen e Franco (2012, p.145) o pré-teste é o instrumento encarregado de levantar as informações prévias. É selecionada uma amostra, tentando cobrir todo o universo e das variáveis da pesquisa. Da sua aplicação, “surgem modificações relacionadas ao conteúdo dos instrumentos, adaptando-os às características específicas das unidades de análise que correspondem ao projeto”.

Assim, do universo de escolas dentro dos critérios estabelecidos para a presente pesquisa restaram um total de trinta e uma (31) escolas, o que representa 86% do total que puderam ser pesquisadas.

3.3 Avaliação da Gestão Democrática

As avaliações podem ser classificadas segundo o momento em que é aplicada ou sob quais aspectos se dá a avaliação ou ainda dependendo da natureza da metodologia a ser utilizada (COHEN E FRANCO, 2012). Deste modo, ela pode ser *ex-ante*, quando é realizada antes do início do programa ou avaliação *ex-post*, que é realizada durante o processo ou ao seu final. A primeira tem por objetivo dar informações para a realização ou não do programa enquanto que a segunda visa subsidiar os gestores para a conservação, reformulação ou cancelamento do programa. Nesse quesito, trabalhou-se com a avaliação *ex-post*, pois o programa que implantou a gestão democrática participativa nas escolas públicas estaduais de Porto Velho foi implantado em 2011.

Quanto à origem do avaliador, a avaliação se classifica em: interna, externa, mista ou participativa. A utilização de um membro interno em uma avaliação pode contribuir na minimização de conflitos e maximização de informações, mas em contrapartida acaba gerando parcialidade com a organização. Quando se utiliza um avaliador externo há ganhos em termos de isenção, mas o acesso às informações fica prejudicado. Cada modelo acaba por gerar benefícios ou perdas. O presente trabalho se sustentará pela utilização de um membro externo. (COHEN E FRANCO, 2012)

Quanto à função da avaliação, ela pode ser classificada em somativa e formativa. Avaliação somativa se refere ao valor do objeto analisado, se o seu resultado foi alcançado ou não. Fornece subsídios para a tomada de decisão. A avaliação formativa visa os processos de execução do programa, fornecendo informações de como o programa foi desenvolvido. (WORTHEN, SANDERS E FITZPATRICK, 2004)

Esta pesquisa em função do momento da realização foi *ex-post*, visto que, o programa já está em execução. Em função do avaliador que realiza a avaliação: externa, pois em nenhum momento o avaliador participou da formulação e/ou execução do programa. Em relação à função ela se organiza nas duas práticas: somativa e formativa, pois visa saber o resultado do programa em relação aos seus objetivos assim como ocorreram os processos de sistematização do programa. Esta pesquisa também desempenha papel acadêmico, desvendando aspectos e incongruências presentes no processo e no conteúdo das políticas públicas (SILVA, 2008).

Diante do exposto, propôs-se para esta pesquisa utilizar a abordagem da avaliação centrada em objetivos como paradigma principal. O avaliador trabalhou apenas com os objetivos definidos do programa. Essa abordagem tem como vantagem a simplicidade, tanto

na compreensão como na implementação. É a melhor abordagem se o objetivo for prestar contas daquilo que disseram que faria. “Sua ênfase em resultados claramente definidos como base de julgamento de programa ajuda os avaliadores e outros a ver a base valorativa para julgar o programa”. (WORTHEN, SANDERS E FITZPATRICK, 2004, p. 143)

A fixação nos objetivos também pode ser uma desvantagem, pois ignora outros fatores importantes da avaliação, como as transações no interior do programa, despreza o valor dos objetivos, omite valores que não estão abarcados nos objetivos, além de promover uma avaliação linear e inflexível.

3.4 Variáveis da pesquisa

Diante do exposto, o objetivo principal neste trabalho é avaliar como foi e como está sendo implantada a gestão democrática participativa nas escolas públicas estaduais localizadas na cidade de Porto Velho. Para isso foi necessário determinar quais são as variáveis que definirão se os processos foram ou não democráticos e se houve efetivamente a participação de todos os envolvidos no mesmo.

A definição das variáveis é um dos pontos importantes da pesquisa, pois será a partir delas que se define a análise para a pesquisa. Segundo Babbie (1999, p. 124) uma variável, por definição, “deve ter variação; se todos os elementos na população têm a mesma característica, esta característica é uma constante na população e não parte de uma variável”.

Como parâmetro para a escolha das variáveis, tomar-se-á como base na legislação que introduziu os princípios da gestão democrática participativa nas escolas: a LDB, que em seu artigo 14º diz que é necessário os membros da comunidade escolar participarem da gestão escolar, na formalização dos Conselhos Escolares e também na elaboração do Projeto Político Pedagógico. (BRASIL, 1996)

A Lei da Gestão Democrática N. 3.018/2013, protegida pelas legislações maiores LDB e pela Constituição Federal, trouxe também os princípios que visam a garantir Gestão Democrática às escolas de Rondônia em seu Art. 2º. Desta forma, amparados pelo arcabouço normativo apresentado e pela teoria de Cury (2007), identifica-se para esta pesquisa, as seguintes variáveis: participação, autonomia, descentralização e transparência.

1. Participação;

Por participação, entende-se como a contribuição de todos os seguimentos da comunidade escolar: gestores, professores funcionários, alunos e pais, na condução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. É preciso descentralizar as ações e

proporcionar autonomia a comunidade escolar, que assume responsabilidades, propondo soluções para as diversas situações problemas.

Segundo a Lei N. 3.018 de Gestão Democrática, os canais de participação da comunidade são:

- Projeto Político Pedagógico - PPP;
- Eleição Direta para Diretor e Vice-Diretor;
- Conselho Escolar; e
- Grêmio Estudantil.

A simples contemplação desses critérios nas unidades escolares não significa que a gestão está sendo realmente democrática, pois conforme o MEC (2004, p. 40) afirma, “a eleição, por si só, não é garantia da democratização da gestão”. É preciso que cada princípio seja respeitado nas suas plenitudes, conservando espaços e tempo hábil para o amadurecimento das ideias e dialogar com as diferenças de ideias comuns em ambientes democráticos. Esse deve ser o exercício democrático, que vai tornar a comunidade aprendente. Segundo a Lei estadual de Gestão Democrática, o conselho escolar deve ser o principal meio de articulação da comunidade local com a gestão escolar para debater as ações desenvolvidas na escola, mas não o único.

O grêmio estudantil também é um importante instrumento de cidadania, que muitas vezes, extrapola a vida escolar, ampliando a visão de cidadania aos discentes, proporcionando a interação com outros segmentos da sociedade civil organizada. Esta categoria deve estar articulada com os demais segmentos representativos da escola, favorecendo o diálogo e promovendo a prática da democracia. Na história recente do nosso país, muitas autoridades surgiram através do ativismo nas classes estudantis. Desta forma, o grêmio estudantil se configura em uma importante ferramenta da democracia na gestão democrática escolar, desenvolvendo capacidade de entendimento para o diálogo, para a participação e para a cidadania.

O Projeto Político Pedagógico terá o papel de colocar na prática os resultados da participação da comunidade escolar através dos mecanismos de atuação. Essas ferramentas proporcionam a participação da comunidade em todos os níveis de organização da escola: pedagógica, administrativa e financeira.

2. Autonomia

Com a possibilidade de romper com as tradições centralizadoras e burocráticas da administração e planejamento no âmbito escolar foi formulada a implantação da autonomia

escolar como um dos princípios de uma gestão democrática. Essa idéia foi influenciada principalmente pelo ideário neoliberal, por organismos internacionais e por modelos de reformas educacionais dos anos 1990 (SCHIMONEK, 2012).

A garantia da autonomia das escolas públicas é um dos preceitos da gestão democrática. A autonomia deve permitir uma identificação e uma maior liberdade de decisões na escola, porém ela não significa liberdade absoluta (ARRETCHE, 2004). Também necessita possuir limites e, portanto, devem ser respeitadas as normas comuns e as do sistema de ensino.

A autonomia aliada a participação efetiva favorece a gestão na medida em que traz mais atores para o processo decisório. É preciso dispor àqueles que foram chamados a decidir, a:

[...] liberdade de opinião, de expressão das próprias opiniões, de reunião, de associação [...], os direitos à base dos quais nasceu o Estado liberal e foi construída a doutrina do Estado de direito no sentido forte, isto é, do Estado que não apenas exerce “sub lege”, mas o exerce dentro de limites derivados do reconhecimento constitucional dos direitos “invioláveis” do indivíduo. (BOBBIO, 2000, p. 32)

Nesse sentido, a autonomia escolar aparece como um princípio que poderia auxiliar em maior liberdade nas decisões escolares e no incentivo a participação dos vários atores que envolvem a escola, como os profissionais, os alunos e a comunidade. Porém, ela não pode ser confundida com a idéia de autônoma em que cria suas próprias leis e é independente, pois a escola é uma instituição interdependente de legislações, de hierarquias, de fatores econômicos e sociopolíticos. Assim, muitas vezes suas decisões são influenciadas e/ou necessitam da cooperação de outros fatores.

A LDB determina em seu Art. 15, que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administração e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996). Mesmo considerando que a autonomia escolar está prevista em lei e que possui influencia de vários fatores para tomada de decisões é preciso que as instituições escolares estejam em constantes debates, cuja preocupação seja o aperfeiçoamento desse princípio da gestão democrática.

É importante assinalar a participação de todos os envolvidos no processo escolar durante debates acerca da efetivação e aperfeiçoamento de uma prática mais autônoma das decisões escolares. E mais fundamental nessa reformulação de gestão é uma mudança da participação dos administradores escolares diante das imposições observadas.

A atitude dos responsáveis pela Administração Escolar não pode ser a de aceitação incondicional de tais determinações e de mera operacionalização das mesmas em

nível de escola, mas, pelo contrário, de desvelamento dos verdadeiros propósitos a que servem e, quando necessário, de sua reinterpretação e articulação [...] (PARO, 2006, p. 153).

O gestor público deve criar mecanismos de incentivo para trazer a sociedade para debater o sistema público de ensino, bem como acompanhamento e fiscalização dos resultados. O que também ocorre é o próprio representante escolhido pela comunidade não tem o interesse em propor autonomia. Outro fator que está sendo tido como um dos obstáculos para implementação da gestão democrática são os programas desenvolvidos pelo governo. Para Schimonek (2012) as escolas não possuem as autonomias que alguns programas governamentais proclamam capaz de viabilizar, pois na verdade eles surgem como mecanismos de deslocar as responsabilidades/culpabilidades dos baixos resultados educacionais dos governos para as escolas. O Estado, então, assumiu o papel de formulador, regulador e avaliador das políticas públicas, reduzindo sua atuação como executor e prestador de serviços, função delegada aos estados e municípios sob o discurso da descentralização.

3. Transparência

A transparência não está somente no fato de apresentar a prestação de contas dos recursos financeiros, mas também dos resultados das ações desenvolvidas na escola e dá uma satisfação a sociedade de como estão sendo conduzida a unidade escolar onde seus filhos estudam. Este é um dos princípios básicos que todo administrador público deve obedecer, conforme sentenciado na alínea IX do parágrafo § 1º do artigo 216-A, da Constituição Federal onde deve haver “transparência e compartilhamento das informações”. (BRASIL, 1988)

Este princípio ganhou notoriedade na administração pública a partir da Lei Complementar nº101/2000, que visava estabelecer regras na gestão dos recursos públicos. Mais recentemente, esta lei foi acrescentada pela Lei Complementar nº 131, de 27/05/2009, que disponibiliza *online*, informações sobre os gastos financeiros da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Estes dispositivos normativos permitem a sociedade o conhecimento do direcionamento dos recursos públicos, assim como a sua participação através de entidades da sociedade civil organizada.

Agindo desta forma, no sentido de proporcionar transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos o gestor está cumprindo também o que determina os critérios da Gestão Democrática, a Lei 3018/2013. Transparência nas decisões e comunicação dos atos é uma das características de uma gestão voltada para o benefício de todos.

4. Descentralização;

A descentralização tem por objetivo propiciar uma maior transparência na destinação dos recursos, bem como fiscalização e acompanhamento dos resultados por parte dos beneficiários diretos. Segundo Souza (1998), o modelo de gestão descentralizada ajuda diminuir as disparidades existentes, aproximando o centro das decisões à comunidade escolar fortalecendo as possibilidades de consolidação democrática. A defesa da descentralização está no fato de que é no âmbito local que é possível criar mecanismo de gestão da escola e dos processos educacionais para a melhoria dos processos.

Torres (2007, p. 35) corrobora com este pensamento, afirmando que a descentralização é “uma forma de garantir efetividade, eficiência e eficácia nas ações estatais.” Segundo ele, a aproximação da sociedade civil cria uma pressão por políticas mais transparentes e bem sucedidas.

Para Arretche (1996), a “descentralização é uma condição para a realização do ideal democrático”. Ainda segundo a autora, é através da descentralização que se criam instituições que visam trazer a participação do cidadão nas decisões e construções de políticas públicas, fortalecendo a vida cívica. A difusão dessas práticas poderia romper com a cultura de longos anos de um Estado centralizador.

Estas variáveis são consideradas por Cury (2007) como os princípios fundamentais de uma gestão democrática. As suas verificações serão realizadas a partir dos dados coletados por meio dos questionários semi-estruturados aplicados junto aos membros dos Conselhos Escolares e dos gestores de cada unidade escolar a ser pesquisada. Foram realizadas ainda entrevistas com os coordenadores da Gestão Democrática que orientaram a formulação da política estadual.

As variáveis foram construídas a partir de análise de atos administrativos da Secretaria Estadual de Educação, do gestor escolar e dos Conselhos Escolares, concernente a ações tomadas com base na política estadual de gestão democrática. Primeiro analisou as ações desenvolvidas à nível da SEDUC formulando e orientando a política estadual. Em seguida, buscou saber como ocorreram as práticas nas escolas públicas estaduais de Porto Velho no acolhimento e execução do programa Gestão Democrática. Verificando na gestão escolar, se há os mecanismos que permitam o surgimento de uma nova cultura dentro da organização, onde todos, através de suas habilidades e competências possam contribuir para a melhoria da participação. Buscou saber também, se através destas modernizações de informações e do

conhecimento, há a contribuição efetiva dos membros da comunidade escolar e como o gestor comporta diante destes fatos.

Além das variáveis citadas anteriormente, foi verificado se as organizações da sociedade civil participaram do processo, tanto nas discussões como também na fiscalização da política pública de gestão democrática, contribuindo na transformação social da educação. Assim como examinou junto aos envolvidos através de entrevistas se houve resistências às propostas da gestão democrática na educação.

Diante do exposto, propõe-se desta forma, primeiro conhecer as políticas Estaduais que visam a garantia de uma gestão democrática. E, em seguida avaliar se tais políticas favorecem transformar a gestão escolar verdadeiramente como um núcleo democrático conforme proposto. Se forem eficientes e eficazes nos aspectos da participação, da autonomia, da transparência e da descentralização, oportunizando a seus membros tornar-se cidadãos participativos na condução do processo educativo.

3.5 Coleta dos Dados e Entrevistas

Os dados da pesquisa são primários, segundo Malhotra (2001, p.68), “são coletados ou produzidos pelo pesquisador com a finalidade específica de resolver o problema de pesquisa”. Entre estes, está todo o arcabouço normativo que instituiu a gestão democrática das escolas públicas do Estado de Rondônia: leis, portarias, editais, decretos e atas, ou seja, os documentos que foram relevantes para a produção da pesquisa. Para tanto, buscou-se nos diversos meios de comunicação, como Diário Oficial do Estado de Rondônia, sítio eletrônico do Governo Estadual e da Secretaria Estadual de Educação bem como perante a Coordenação Estadual da Gestão Democrática e nas Escolas Estaduais.

Concomitante a coleta de dados nos documentos foram realizadas entrevistas, isto é, questionários semi-estruturados, junto a todos os seguimentos participantes do processo. Foram feitas ainda entrevistas com diretores e vice-diretores escolares eleitos, membros dos Conselhos Escolares e da Coordenação Estadual da Gestão Democrática, professores, pais e alunos que participaram do processo eleitoral.

Primeiramente, realizaram-se as entrevistas guiadas por um questionário aberto com os técnicos administrativos da Secretaria Estadual de Educação, responsáveis pelo acompanhamento do programa desde sua implantação até o estágio atual. O objetivo aqui foi o de buscar o maior número de informações possíveis sobre a política estadual de gestão democrática para as escolas públicas, bem como conhecer como os procedimentos

administrativos foram delineados. Após aplicação dos questionários, os mesmos foram digitalizados e interpretados, para gerar as primeiras informações.

Em seguida, com sistematização dos dados das primeiras entrevistas já analisada, foi desenvolvido um novo questionário semi-estruturado, em parte modelado na Escala Likert, para entrevistar os diretores e vice-diretores responsáveis pela gestão das escolas públicas estaduais de Porto Velho. Esta entrevista objetivou analisar as variáveis descritas nesta pesquisa assim como analisar a forma em que estão sendo desenvolvidas as atividades de gestão escolar no dia-a-dia.

Concomitante às entrevistas com os gestores, realizou-se entrevistas com os membros da comunidade escolar: professores, alunos, pais, técnicos administrativos escolares que fazem parte dos Conselhos Escolares. Para esta etapa se utilizou de questionário fechado também aplicado em parte na Escala de Likert. O objetivo de entrevistar os membros do Conselho Escolar é analisar as variáveis descritas anteriormente, podendo inclusive confrontar com os dados das entrevistas dos gestores escolares, assim como colher informações acerca das atividades desenvolvidas pelos conselheiros.

Após a coleta dos dados e organização das entrevistas e da aplicação dos questionários, foram feitas a descrição analítica e detalhada do conteúdo identificado no intuito de que ao final da pesquisa, seja possível descrever o atual estágio da prática democrática nas escolas públicas estaduais de Porto Velho.

Para uma maior credibilidade da pesquisa, realizou-se a análise de confiabilidade pelo Alfa de Cronbach utilizando o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 20. Este índice capta a homogeneidade das perguntas (item) que visam medir um mesmo constructo. O coeficiente apresenta grau de covariância de uma série de itens, que variam de 0 a 1 e, quanto mais elevada a contagem, maior a confiabilidade da escala. Um valor de 0,6 a 0,7 é considerado o limite inferior de aceitabilidade. Se for menor que estes valores, o objeto que se está avaliando apresenta variabilidade heterogênea em seus itens e levará a resultados equivocados. Para pesquisa aplicada o seu valor deve estar acima de 0,8 sendo que quanto mais próximo a 1 estiver, mais fidedigno será seu constructo. (HAIR *et al*, 1998, p.91).

Quadro 2 – Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,976	0,976	23

Fonte: Análise feita no SPSS

Conforme demonstra o Quadro 2, para esta pesquisa a análise de Alfa Cronbach se deu favorável, já que o índice apresentou valor de 0,976, indicando uma alta confiabilidade e a adequação da escala utilizada no instrumento da pesquisa. Esse valor, segundo Pereira (2004, p. 87) significa que estaria sendo medido mais de 97% do impacto real. Outra interpretação segundo o mesmo autor é a perspectiva de generalização para o universo do qual se refere, neste caso concordaria em 97% das vezes.

Esse valor foi obtido quando aplicado no SPSS os cento e trinta e quatro (134) questionários analisados na pesquisa, sendo cento e três (103) relativos aos conselheiros e trinta e um (31) dos gestores, respondendo um total de vinte e três (23) questões, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Resumo do processamento de caso

	N	%
Válido	134	100,0
Casos Excluídos	0	,0
Total	134	100,0

Fonte: Análise feita no SPSS

Também aplicou as informações ao teste KaiserMeyer-Olkin (KMO), que é entendida por Corrar, Paulo e Dias Filho(2011)como um teste que permite avaliar quão adequada é a aplicação da análise fatorial, levando em conta todas as variáveis ao mesmo tempo oferecendo uma informação resumida sobre elas. Valores acima de 0,50 para a matriz toda ou para uma variável individual indicam tal adequação. Outros argumentam que este valor deva ser superior a 0,7. Valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada.

Quadro4 – Teste de KMO

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0,947
---	-------

Fonte: Análise feita no SPSS

O valor do KMO da amostra desta pesquisa é de 0,947, conforme demonstra o Quadro 4, o que é considerado excelente. Os valores demonstram desta forma que a análise fatorial pode ser realizada. Após a realização dos testes de confiabilidade e validação, os dados apurados foram sistematizados e transformados em gráfico para fazer as respectivas análises e terem os resultados da pesquisa.

Ainda é válido ressaltar, como a presente pesquisa tem por objetivo avaliar a gestão democrática implantada nas escolas públicas estaduais localizadas no município de Porto Velho, as informações foram analisadas em dois grupos: gestores e conselheiros, buscando

detectar possíveis diferenças quanto às percepções dos itens avaliados, de modo a conhecer o pensamento de cada grupo em relação ao programa.

3.6 Técnicas de Análise de Dados

O intuito com os questionários é medir a opinião dos entrevistados dentro do tema proposto. Oliveira (2001) afirma que o conhecimento das atitudes das pessoas nos dá importantes dados sobre o direcionamento e como desenvolver tanto na mensuração das informações como no diálogo com os entrevistados. Atitude é o processo da consciência individual que determina a real ou possível atividade do indivíduo no mundo social.

As atitudes são desenvolvidas conforme as obrigações e necessidades das pessoas. “Atitude é um conceito multifacetado que consiste em três componentes: cognitivo (conhecimento, crenças); afetivo (gostos, preferências) e comportamental (tendência à ação e intenção de compra). A mensuração de atitudes envolve uma série de variáveis internas sustentadas pelos três componentes citados” (OLIVEIRA, 2001).

A mensuração das atitudes se faz através de escalas, que buscam aferir valor às crenças, sentimentos e sensibilidade dos entrevistados em determinado assunto. Desta forma, “percebe-se, então, a necessidade de se utilizar técnicas sutis de investigação, muitas das quais estão baseadas na sociologia e na psicologia.” (OLIVEIRA, 2001).

As atitudes não podem ser calculadas e analisadas diretamente, mas sim de forma indireta. Questões na forma de escala em que os entrevistados apresentam as suas crenças e sensibilidades em relação a determinado tema são as mais apropriadas para conjecturar sentimentos.

Desta forma, para as entrevistas usou questionários com questões onde as mesmas foram quantificadas através da escala intervalar, em que são usados números para classificar os assuntos de tal modo que são conhecidas as distâncias entre aquilo que se está medindo. Para Fauze (1996, p. 85) *apud* Oliveira (2001):

Uma escala de intervalo é aquela em que os intervalos entre os números dizem a posição e quanto as pessoas, objetos ou fatos estão distantes entre si em relação a determinada característica. Ela permite comparar diferenças entre as medições, mas não permite concluir quanto à magnitude absoluta das medições.

É importante para se conhecer atitudes, conceitos e prioridades dos entrevistados. Concomitante à escala numérica usará na análise das respostas uma escala psicométrica. E dentre as diversas escalas de mensuração de atitudes foi adotada a Escala Likert, criada por Rensis Likert em 1932 e que é considerada por Malhotra (2001) e Oliveira

(2001) como a mais frequentemente usada e principalmente por ser de mais fácil construção e de uso, bem como suas respostas permitem opiniões mais precisas dos entrevistados.

Nesta escala é exigido dos entrevistados qual o grau de concordância ou discordância do tema, contudo “os respondentes não apenas respondem se concordam ou não com as afirmações, mas também informam qual seu grau de concordância ou discordância. É atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação” (OLIVEIRA, 2001). Como ponto negativo a escala exige maior tempo do respondente em relação a outros métodos.

Por fim, foi usando o *software Microsoft Excel* com a extensão do *XLStat* que darão suporte as análises dos dados coletados. A escolha por este *software* se deu pela facilidade tanto de aquisição como de manipulação e também pela adequação a proposta final, pois auxiliam na organização, gerenciamento e interpretação de grandes quantidades textuais.

3.7 Limitações do estudo

Como o trabalho envolveu respostas de um grupo heterogêneo, arrisca-se encontrar algumas dificuldades, seja no entendimento dos questionários pelos atores e/ou do pesquisador, assim como é possível se obter respostas que não condizem com o verdadeiro sentimento do ator respondente.

Outro fator que pode ser um limitador é o número de Conselheiros Escolares respondentes, embora tenha sido entregue vários questionários, nem todos foram devolvidos. Também nem todas as escolas disponibilizaram seus documentos.

Foi necessário enfrentar também o obstáculo da rejeição das pessoas à avaliação. Ninguém gosta de ser avaliado. Mesmo com tais limitações a pesquisa validada, visto que foram usadas ferramentas eletrônicas que lhe deram confiabilidade.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Gestão Democrática das Escolas Públicas do Estado de Rondônia

Na construção de uma política pública é necessário a identificação de um problema, o estabelecimento de uma agenda pública de debate, a formulação e legitimação da política finalizando na sua implementação, ou seja, a fase de execução das atividades (SILVA, 2008).

Ainda segundo Silva (2008, p. 98-99), na formulação de uma política pública existem os grupos de pressão e os movimentos sociais, que são os responsáveis pela transformação do problema em questão social. Os partidos políticos, liderados pelos políticos, é outro importante sujeito na implantação de uma política, visto que estes são sensíveis a pressão dos movimentos sociais. Uma política pública só será construída com a participação desses diferentes sujeitos juntamente com a burocracia da administração pública.

A gestão democrática nas unidades públicas de ensino do Estado de Rondônia é uma antiga reivindicação da comunidade escolar, que mesmo depois de mais de duas décadas da promulgação da Constituição Federal, ainda persistia no Estado, a prática gerencialista da indicação dos gestores escolares através de interesses políticos, não levando em consideração a opinião da comunidade local.

Diante deste panorama, nasceu um movimento dentro da classe educacional, que buscava levantar o debate junto à sociedade da gestão democrática nas escolas públicas. Com o apoio de sindicatos, partidos políticos e da mídia, o tema ganhou visibilidade no sentido de transformá-lo em uma questão social merecedora de atenção do poder público estadual. Afinal, é necessário que os interessados “utilizem determinadas estratégias de ação no sentido de influenciar indivíduos, candidatos, partidos políticos, legisladores, burocratas e, principalmente, a mídia” para que um determinado problema social torna-se uma política pública. (SILVA, 2008, p. 93)

Deste modo, o tema ganhou espaço na mídia e também na agenda política dos partidos políticos envolvidos no processo eleitoral no ano de 2010, tornando-se uma das metas para a educação do novo Governo do Estado de Rondônia. Assim, em 2011, Governo do Estado de Rondônia visando atender o que preconiza as legislações vigentes e aos antigos anseios da comunidade escolar e da sociedade civil organizada, apresentou como uma de suas metas de trabalho, implantação da gestão democrática nas escolas públicas estaduais.

Com isso, se iniciaram estudos técnico-administrativos dentro da Secretaria de Estado da Educação - SEDUC no sentido de desenhar o formato da política pública e quais seriam as

ações iniciais. O primeiro ato normativo do Estado de Rondônia na formulação da gestão democrática foi designado através do Decreto nº 15866, de abril de 2011, que promove a democratização da rede estadual de ensino através da instituição do Conselho Escolar, que serão constituídos por representantes dos diferentes segmentos que integram a comunidade escolar: gestor, professores, técnicos educacionais, pais e alunos.

Para a condução dos trabalhos, uma Comissão Permanente de Gestão Democrática foi designada através da Portaria N. 1051/11-GAB/SEDUC, paragerenciar e fomentar o processo de Gestão Democrática nas escolas públicas estaduais de Rondônia. Primeiramente foram realizadas reuniões entre os membros da comissão e os representantes das Coordenações Regionais de Educação/CRE. Após os encontros regionais, foi realizado em junho de 2011 o I Seminário Estadual de Gestão Democrática: Conselhos Escolares com representantes de todas as coordenações regionais e também do Sindicato dos Trabalhadores da Educação/Sinter, Ministério Público, União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação/Undime, Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescentes de Porto Velho, Conselho Estadual de Educação/CEE, Universidade Federal de Rondônia/UNIR entre outros. O processo de mobilização de diferentes instituições e sujeitos deve fazer parte do desenho da política.(SILVA, 2008)

Neste seminário foram debatidas as diretrizes para a implantação dos conselhos escolares nas escolas públicas estaduais, orientando as Coordenações Regionais de Educação - CRE sobre como proceder com o processo de implantação dos Conselhos Escolares, visando à consolidação da autonomia das escolas e no fortalecimento da Gestão Democrática. Para normatizar as diretrizes operacionais necessárias para implantação dos Conselhos Escolares nas unidades de Ensino foram formuladas as Portarias N.1345/2011 e 1387/2011-GAB/SEDUC.

Das reuniões da comissão e também dos apontamentos levantados no seminário, ficaram estabelecidos que a gestão democrática fosse constituída inicialmente em duas etapas: primeiro a implantação dos conselhos escolares em cada unidade de ensino. Instituído os Conselhos Escolares, a segunda etapa do trabalho seria a realização de eleições para os cargos de diretores e vice-diretores. Com isso, foram dados segmentos aos trabalhos, primeiramente implantando os Conselhos Escolares em cada unidade de ensino.

A Comissão Permanente de Gestão Democrática realizou oficinas orientando a realização das atividades juntos as Coordenações Regionais de Educação – CRE, para que essas disseminassem as orientações juntos as unidades escolares em cada município do Estado.

Os trabalhos eram orientados pela cartilha: Orientações para Implantação dos Conselhos escolares/2011 confeccionada pela SEDUC.

No mês de Setembro de 2011, o governo do Estado de Rondônia formulou o Decreto N. 16202, seguido pela Portaria N. 1755/2011-GAB/SEDUC, que davam orientações necessárias para a realização de eleições direta às funções de diretores e vice-diretores das escolas da rede pública Estadual de Ensino, estabelecendo os critérios, normas e o cronograma das atividades a serem desenvolvidas até o momento da nomeação dos novos gestores eleitos. Em novembro foram editadas as Portarias N. 1932/2011-GAB/SEDUC, que retificou o cronograma das atividades indicando o dia e o horário das eleições atendendo às reivindicações das comunidades escolares, e a Portaria N. 1933/2011-GAB/SEDUC, que instituiu comissões regionais destinadas à organização, execução e avaliação do processo de eleitoral em cada município do Estado de Rondônia.

Para o acompanhamento e fiscalização do processo eleitoral, foi designada a Comissão Coordenadora Estadual através da Portaria N. 1756/2011-GAB/SEDUC, que tinha por objetivo organizar, executar e avaliar o processo de eleições dos gestores escolares, orientados pelas diretrizes e normas já editadas. Esta comissão era composta por servidores do Estado e também com representantes do Conselho Estadual de Educação - CEE/RO; do Sindicato dos Trabalhadores em Educação - SINTERO; da União Rondoniense de Estudantes Secundaristas - URES; e do Conselho de Acompanhamento e Controle Social, Comprovação e Fiscalização dos Recursos do FUNDEB – CACS.

Após a realização do pleito eleitoral e divulgação dos resultados, a SEDUC editou a Portaria Nº 2030/2011-GAB/SEDUC, visando acompanhar o período de transição entre os gestores escolares, trazendo normas e procedimentos para o período da mudança de gestão nas unidades escolares, exigindo das atuais gestões relatórios contendo informações das instalações físicas bem como relatórios ações administrativas, pedagógicas e financeiras. No mês de janeiro de 2012, a SEDUC deu posse aos novos gestores das escolas públicas estaduais.

Em junho de 2012, o Governo do Estado de Rondônia edita o Decreto N. 16.860, que altera a Estrutura Básica da SEDUC criando a Coordenação de Gestão Democrática, subgerência de controle e acompanhamento do programa a nível estadual. Todos os trabalhos da SEDUC dentro da gestão democrática ficaram sob responsabilidade desta Coordenação. Dentro do organograma da SEDUC, ainda existe em cada CRE um setor que controla e acompanha as ações da Gestão Democrática em suas regionais.

As atividades desenvolvidas no ano de 2012 foram principalmente no sentido de fomentar e fortalecer os Conselhos Escolares ampliando o debate junto a comunidade escolar. Uma cartilha contendo Orientações para Fortalecimento dos Conselhos Escolares foi elaborada pela SEDUC com o objetivo de fornecer um guia para as atividades desenvolvidas nos Conselhos de cada unidade escolar da rede estadual de ensino.

A Coordenação de Gestão Democrática realizou oficinas em algumas Coordenações Regionais. Os trabalhos eram guiados pela cartilha editada pela SEDUC e também pelos Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do Ministério da Educação – MEC. Nestas oficinas eram trabalhados os objetivos, funções, atribuições e a importância do Conselho Escolar. A coordenação executava desta forma atividades no sentido de fomentar a participação da comunidade nas ações desenvolvidas nas escolas.

Surgem diferenças entre os sujeitos da comunidade escolar, que estavam engajados no programa. Para ajuizar as diferenças, foi instituída a Comissão Permanente de Acompanhamento da Gestão Democrática através da Portaria N. 1726/2012-GAB/SEDUC, com a finalidade de acompanhar a gestão dos diretores e vice-diretores eleitos no processo de Gestão Democrática. Na indicação de indícios de irregularidades no ato da gestão, a Comissão deverá instaurar procedimento próprio de apuração das anormalidades junto a unidade escolar e ao final emitir relatório com orientações e/ou propor a exoneração do diretor e vice-diretor. Essa portaria foi retificada na composição dos seus membros pela Portaria N. 0786/2013-GAB/SEDUC.

No final de 2012, a SEDUC organizou o I Fórum de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Conhecer para Fortalecer. O Fórum contou com a participação de cerca de 400 pessoas representes de diversos segmentos ligados à educação e da sociedade em geral. Dentre os participantes identificam-se representantes do SINTERO, Assembleia Legislativa, Centro de Defesa da Criança e do Adolescente/CDCA e comunidade escolar: pais, alunos, professores, diretores, técnicos educacionais da SEDUC/CRE.

Em uma das atividades do fórum foi apresentada a Minuta de Lei da Gestão Democrática para apreciação e contribuições dos educadores do Estado de Rondônia e da comunidade escolar participantes do evento, oportunizando contribuições no processo democrático para composição da Gestão Democrática da rede estadual de ensino.

As contribuições à Minuta de Lei da Gestão Democrática colhidas durante o I Fórum de Fortalecimento dos Conselhos Escolares foram sistematizadas pelo grupo de trabalho instituído pela Portaria N. 2364/2012-GAB/SEDUC. Após a consolidação da redação da

Minuta de Projeto de Lei, a mesma foi encaminhada em fevereiro de 2013 à Assembleia Legislativa de Rondônia através da Mensagem de Lei N. 008 para providências necessárias no poder legislativo.

Visando ampliar os espaços de participação da sociedade na finalização da Lei, a Comissão de Educação e Cultura da Assembleia Legislativa de Rondônia e a Secretaria de Estado da Educação realizaram em março de 2013, no plenário da Câmara de Vereadores de Ji-Paraná uma Audiência Pública debatendo o Projeto de Lei N. 739/2013 – Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia. Os profissionais da educação e os conselheiros escolares de vários municípios de Rondônia estiveram reunidos para debater o Projeto de Lei. Durante os debates, muitas contribuições foram apresentadas visando garantir a participação de todos e a construção coletiva da Gestão Democrática.

De posse das contribuições colhidas na Audiência Pública a Comissão de Educação e Cultura da Assembleia Legislativa sistematizou os dados e alterações e encaminhou um substitutivo ao Projeto de Lei N. 739/2013 ao plenário, para apreciação e votação. Em 17 de abril de 2013 o governador do Estado de Rondônia sancionou a Lei N. 3018, que dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia, uma demanda de mais de duas décadas dos trabalhadores em educação e da comunidade escolar.

Diante de um número extenso de atos administrativos editados na formulação da Gestão Democrática das escolas públicas estaduais de Rondônia, faz-se necessário criar uma síntese de cada instrumento normativo aplicado.

Quadro 5 – Síntese dos Procedimentos Normativos Editados pelo Estado de Rondônia na formulação da Gestão Democrática das Escolas Públicas(continua)

Atos Administrativos	Descrição
DECRETO Nº 15866	Institui o Conselho Escolar no âmbito da Rede Pública Estadual de Ensino do Estado de Rondônia.
DECRETO N. 16.202	Dispõe sobre critérios e condições para a realização de eleições às funções de Diretor e de Vice-Diretor de Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Estado de Rondônia.
DECRETO N. 16.860	Altera a Estrutura Básica da SEDUC, no que diz respeito às Gerências Programáticas e dá outras providencias.
Portaria N. 1051/2011-GAB/SEDUC	Institui a Comissão Permanente de Gestão Democrática no âmbito da Secretaria de Estado da Educação destinada a desencadear e fomentar o processo de Gestão Democrática
Portaria N.1345 /2011-GAB/SEDUC	Estabelece as diretrizes operacionais para implantação de Conselho Escolar nos Estabelecimentos de Ensino da rede pública estadual.
Portaria N. 1387/2011-GAB/SEDUC	Retificar artigos da Portaria n. 1345/2011-GAB/SEDUC
Portaria N. 1755/2011- GAB/SEDUC	Regulamenta o processo para realização de Eleição Direta às funções de Diretores e Vice-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Estado Rondônia.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 5 – Síntese dos Procedimentos Normativos Editados pelo Estado de Rondônia na formulação da Gestão Democrática das Escolas Públicas (conclusão)

Portaria N. 1756/2011-GAB/SEDUC	Institui a Comissão Coordenadora Estadual destinada à organização, execução e avaliação do processo de Eleições Diretas para Diretores e Vice-Diretores nas escolas da rede pública estadual de ensino.
Portaria N. 1932/2011-GAB/SEDUC	Institui Comissões Regionais destinadas à organização, execução e avaliação do processo de Eleições Diretas para Diretores e Vice-Diretores nas escolas da rede pública estadual de ensino.
Portaria N. 1933/2011-GAB/SEDUC	Retifica o cronograma das atividades, alterando a data de realização das Eleições para a escolha de diretores e vice-diretores.
Portaria N. 2030/2011-GAB/SEDUC	Estabelece normas e procedimentos para a transição, a serem cumpridos no período compreendido entre a data da Eleição para a escolha dos Diretores e Vice-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino e a Posse dos eleitos ou dos que vierem a ser nomeados, onde o processo de eleição não tenha ocorrido.
Portaria N. 1726/2012-GAB/SEDUC	Institui a Comissão Permanente de Acompanhamento da Gestão Democrática, com a finalidade de acompanhar a gestão dos diretores e vice-diretores eleitos no processo de Gestão Democrática nas escolas da rede pública estadual de ensino do Estado de Rondônia.
Portaria N. 2364/2012-GAB/SEDUC	Instituir no âmbito da SEDUC Grupo de Trabalho, que tem como objetivo consolidar os registros recebidos no evento Participação Pública na apresentação de contribuições para a Minuta de Lei da Gestão Democrática, na rede estadual de ensino, como parte integrante do I Fórum de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, promovido pela Secretaria de Estado da Educação, no ano de 2012.
Portaria N. 0786/2013-GAB/SEDUC	Altera a composição dos membros da Comissão Permanente de Acompanhamento da Gestão Democrática.
Lei N. 3.018/2013	Dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia e dá outras providências

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Contextualização da Análise da Gestão Democrática

Para uma melhor análise dos dados apresentados anteriormente, foram entrevistados os técnicos da SEDUC/CRE que participaram da formulação da Gestão Democrática para as escolas públicas estaduais. Alguns dos entrevistados participaram somente do processo inicial, já outros continuam suas atividades na condução do programa. Foram entrevistados nove (9) servidores da SEDUC/CRE.

Entre os entrevistados, estão pessoas que participaram da Comissão Coordenadora Estadual, da Comissão Permanente de Gestão Democrática, das Comissões Regionais e da Coordenação de Gestão Democrática. Aqueles que desenvolveram atividades nas comissões hoje não estão mais desenvolvendo, mesmo porque as comissões foram desfeitas após a realização das atividades, permanecendo apenas a Comissão Permanente de Gestão Democrática. As atividades desenvolvidas foram realizadas por uma ampla maioria do sexo

feminino (78%). A idade média dos funcionários é de 45 anos e o tempo médio em atividades no serviço público é de 19 anos. Desses técnicos, 66% possuem graduação em pedagogia. Ainda temos 72% com pós-graduação *Lato Sensu*, sendo que 66% possuem as especializações com temas ligados a gestão escolar.

Não faltou experiência a equipe gestora da SEDUC que contribui para a formalização da Gestão Democrática. Analisando o perfil dos nove (9) servidores públicos que foram entrevistados, os dados revelaram, na sua maioria, são do sexo feminino, com idade acima de quarenta (40) anos e com quase duas décadas de serviço público. Além do conhecimento com os temas educação e gestão. Supõe-se neste caso que há embasamento teórico e experiência dessa equipe para a formulação do programa.

Segundo a Coordenadora da Gestão Democrática, em 2010 foram realizados os primeiros estudos, com os cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do MEC junto com as CRE do interior do Estado. O objetivo de estudo dos cadernos foram segundo ela “fornecer a comunidade escolar e local subsídios para sensibilização sobre a importância da participação nas instancias democráticas da escola”. Assim, podemos considerar que este foi o passo inicial para a formulação do programa.

De acordo com os Coordenadores da Gestão Democrática, o sistema educacional do Estado estava sendo gerido de forma autoritária e centralizadora pela gestão estadual e como o ano de 2010 era eleitoral, o tema da gestão democrática ganhou visibilidade na agenda dos debates políticos. Foi principalmente em virtude disto que o tema recebeu importância na agenda política.

Em 2011, o novo gestor do Estado procurou desenvolver uma política pública no sentido de democratizar a gestão das escolas públicas estaduais, cumprindo um dos seus compromissos de campanha eleitoral. Assim, foram escalados servidores para viabilizar estudos de como implantar o programa da gestão democrática. Uma das servidoras da SEDUC, ao ser indagada sobre o quê fez implodir a Gestão Democrática afirmou que foi uma agenda de política no sentido de democratizar as ações do sistema educacional e não uma pressão da classe educacional. A servidora afirma que o SINTERO, que representa os interesses da classe educacional, nunca apresentou uma proposta neste sentido aos gestores do Estado. No entanto, o Sindicato apoiou e disse que a gestão democrática também era uma das suas bandeiras de lutas. A servidora ainda argumenta que houve resistência ao programa, principalmente por partes dos gestores escolares. Muitos eram favoráveis a gestão democrática, mas foram contrários aos direitos e deveres que estavam sendo atribuídos aos

Conselheiros Escolares. Ao final ela afirma que o programa de Gestão Democrática, foi desenvolvido principalmente por uma vontade política da nova administração pública do Estado de Rondônia.

Quando perguntado sobre a participação da comunidade escolar e da sociedade civil organizada no período de elaboração do programa o presidente da Comissão Coordenadora Estadual afirmou que a participação das entidades foi fraca no sentido de contribuir com ideias para a formulação do programa. Muitas foram convidadas, mas poucas estiveram presentes. E entre os que estavam presentes, não havia o interesse em participar das atividades. A participação da sociedade também foi fraca. Assim se pode afirmar que a grande maioria das informações do programa foram construídas somente pelos técnicos da SEDUC sem a participação efetiva das entidades da sociedade civil organizada.

Além das atividades desenvolvidas pela Coordenação de Gestão Democrática da SEDUC, a CRE também realiza atividades de acompanhamento das gestões escolares a nível municipal. O acompanhamento ocorre quase sempre quando são provocados pelas escolas ou pelo Conselho Escolar. Entre as principais atividades desenvolvidas pelas servidoras da CRE, foram subsidiar as gestões e conselhos sobre o Programa Estadual de Gestão Democrática. Nos documentos disponibilizados, destaca-se que em quase todas as ocorrências atendidas pela CRE refere-se a novas eleições para os cargos de diretor ou vice-diretor que ficaram vagos por motivos diversos. No mês de julho de 2013, a CRE promoveu o I Formação Continuada para o Fortalecimento dos Conselhos Escolares, em que participaram o gestor e um membro do conselho de cada unidade escolar.

O acompanhamento realizado pela CRE está direcionado principalmente para onde há conflitos e ocorrência de denúncias. Quando se tem um momento de formação, esta é direcionada exclusivamente a equipe gestora da escola: diretor e supervisor/orientador, a quem já detém certo conhecimento sobre Conselho Escolar. É preciso sair da burocracia na SEDUC/CRE e irem às escolas, ter o contato direto com a comunidade escolar. Pois lá estão aqueles que mais precisam de formação para colocar em prática sua participação.

Questionados se o Programa está sendo implementado como planejado e se os objetivos foram alcançados, os servidores da SEDUC/CRE disseram que alguns pontos foram atingidos como planejado, como a transformação do programa em lei. Outros ainda precisam ser aperfeiçoados. Destacam que em dois anos de proposta já foi possível transformar o projeto em Lei. A partir de então, a Secretaria terá mais legitimidade para organização de ações principalmente com apoio orçamentário.

Também reconhecem que já houve alterações do programa. A Lei N. 3018/2013 que dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia é uma releitura teórico-prática da realização da primeira eleição para conselheiros escolares e diretores e vice-diretores, organizados em 2011. Em comparação ao que foi instituído nos Decretos e Portarias quando da implantação dos conselhos e eleições e às propostas da lei, é possível verificar as mudanças, quando da análise de ambos os documentos. Alguns exemplos de alterações são: o número de membros diminuiu de quatorze (14) para oito (8); a idade do representante de aluno, que antes deveria ter dezesseis (16) anos agora é de quatorze (14) anos.

Para os servidores entrevistados, entre os pontos positivos do programa, destaca-se a co-responsabilidade entre a comunidade escolar e os gestores, manter o diretor alerta para atuação democrática em relação a tomada de decisões e de aplicação dos recursos, envolvimento dos alunos estimulando o protagonismo, construção do sentimento de pertencimento à escola e transparência dos recursos financeiros. Mas, também há a necessidade de aperfeiçoamentos de monitoramento da atuação dos conselheiros escolares e diretores eleitos e capacitação de conselheiros escolares.

4.3 Gestão Democrática das escolas públicas de Porto Velho: perfil dos Gestores e Conselheiros Escolares

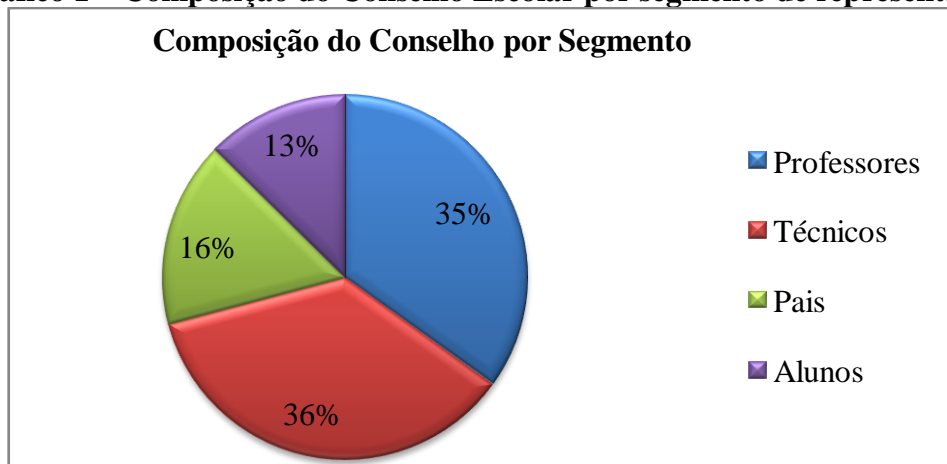
Do universo de trinta e uma (31) escolas pesquisadas, a grande maioria foi receptiva à pesquisa, disponibilizando documentos e informações necessárias para a realização do trabalho. Entre as receptivas vinte e duas (22) disponibilizaram o nome dos membros do Conselho, bem como suas atas das reuniões. No entanto, algumas não foram receptivas, sendo que nove (09) escolas não forneceram documentos (atas) das reuniões, afirmando que são documentos exclusivos dos membros do Conselho, sendo que duas (02) dessas escolas não disponibilizaram também os nomes dos conselheiros, alegando não ter autorização para tal, ou seja estas últimas destacam o desconhecimento da transparência como um fator da prática democrática.

Todas as escolas possuem Conselho Escolar implantado. Em todas houve eleições para os cargos de diretor e vice-diretor escolar. Todas as escolas também possuem o Projeto Político Pedagógico (PPP), como ferramenta principal de planejamento. Mas, em nenhuma há o Grêmio Estudantil, órgão de mobilização estudantil. Assim, de início há o descumprimento da Lei N. 3.018/2013, que em seu Art. 9 afirma que a Gestão Democrática será efetivada

quando houver na escola: Conselho Escolar, Eleição direta para os cargos de gestores, PPP e Grêmio Estudantil.

Entre os conselheiros entrevistados, contamos com trinta e seis (36) professores, trinta e sete (37) técnicos educacionais, dezessete (17) pais ou responsáveis pelos discentes e treze (13) alunos, totalizando cento e três (103) Conselheiros entrevistados, conforme mostra o gráfico 1, com suas respectivas porcentagens.

Gráfico 1 – Composição do Conselho Escolar por segmento de representação



Fonte: Dados da pesquisa.

O número de professores e técnicos educacionais é maior e pode ser explicado pela presençadiária nos estabelecimentos de ensino. Muitos, além da atividade laboral também participam das diversas ações desenvolvidas na escola. Também se explica pela fácil localização no ato da pesquisa. O fato do número de alunos ser baixo na pesquisa é respondido pelos gestores escolares. Segundo eles, foram indicados para representar os paresno Conselho, alunos que estavam frequentando a Educação de Jovens e Adultos (EJA) ou entre os alunos do terceiro ano do ensino médio, por seremaqueles que atendiam o critério da idade estabelecido pela Portaria N.1345/2011/GAB/SEDUC. No entanto,a grande maioria desses alunos já concluíram suas etapas escolares e as instituições de ensino não observaram esse fato no planejamento do Conselho Escolar e não realizaram a sua recomposição. Vale ressaltar que apenas uma escola fez um trabalho no sentido de recompor as vacâncias relativas ao segmento aluno.

O fator idade do aluno para a composição do Conselho Escolar foi reduzido para 14 anos pela Lei N. 3.018/2013, o que pode facilitar a escolha do segmento que representam os discentes, entre aqueles que não estejam nos anos finais do ensino médio.

Outro importante fator detectado na composição dos Conselhos são os representantes de pais. Em todas as escolas, a maior parte desses representantes são indicados por exercerem

atividades na própria escola, segundo os próprios gestores. Um ponto que pode destacar essa afirmação é que, dos pais entrevistados que responderam sobre sua profissão, 55% deles exercem atividade de docência. Isso também pode explicar porque algumas reuniões administrativas e/ou pedagógicas têm sido usadas como se fossem do Conselho Escolar. Os gestores afirmam que *“não há o interesse dos pais em assumir os cargos de conselheiros”* (Gestor da Escola X, 2013). Segundo eles, indicando aqueles que trabalham na escola também facilita a hora de precisar dos representantes de pais do Conselho.

Estudos realizados por Lück (2011) mostram que os pais realmente participam pouco da vida escolar. Mas, neste mesmo estudo afirma que gestores evitam contatos com pais, principalmente aqueles geradores de polêmicas ou situações que a escola não pode realizar. Contudo, ela também apresenta neste mesmo estudo que muitas gestões procuraram meios de reverter tal situação e os resultados são satisfatórios. E acrescenta que a participação está sendo observada a nível internacional como um dos indicadores que mais elevam a qualidade do ensino, isto é, *“aprendem mais os alunos cujos os pais participam mais da vida da escola”*. (p.86)

A realidade aqui apresentada aliada a resultados de outros estudos como o citado, evidenciam a necessidade de refletir sobre o que tem contribuído para essa cultura de pouca participação dos pais nos assuntos administrativos, pedagógicos e financeiros de várias escolas.

Quando questionamos se a composição do Conselho Escolar contempla a representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar (gestores, professores, técnicos educacionais, pais e alunos), 97% afirmam que há e apenas 3% dos gestores disse que não. Entre os conselheiros, 72% afirmam que sim e 28% dizem não há todos os segmentos representados. Essas são informações que não constam nas atas verificadas. Ocorre que muitas escolas têm realizado reuniões administrativas e pedagógicas com os servidores, com conotação de reunião de Conselho Escolar. Essas informações permitem concluir que a função do Conselho Escolar não está clara para os seus próprios membros, dificultando desta forma a consolidação da gestão democrática.

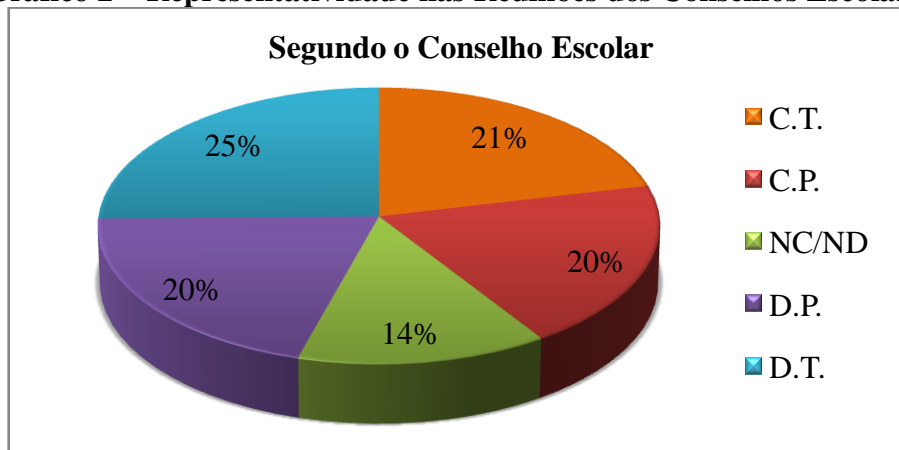
Isso nos permite constatar que o Conselho Escolar, tem pouca representatividade perante a comunidade escolar. A comunidade local fica desequilibrada quando os membros atuantes nos Conselhos são somente aqueles que exercem suas atividades laborais diariamente na escola. Porque a escola fica sem saber o que pensam as pessoas do outro lado do muro, fato

que contribui para a cristalização da prática de afastamento da escola do seio da sua comunidade.

Além disso, a falta de reuniões pode ser um dos agravantes, pois não tem como serem atuantes se o Conselho não exerce suas atividades. A democracia para ser efetiva deve ser vivenciada. E a Gestão Democrática deve aproximar os membros da comunidade escolar e criar condições para que esses membros “não apenas tome parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação” (LÜCK, 2011, p. 57).

Buscando descobrir se nas reuniões do Conselho Escolar há a representatividade, ou seja, há sempre a participação de todos os segmentos: professores, técnicos educacionais, pais e/ou alunos, visto que, para que haja uma Gestão Democrática há a necessidade de representatividade dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, o gráfico 2 apresenta os resultados das respostas dos conselheiros.

Gráfico 2 – Representatividade nas Reuniões dos Conselhos Escolares



Fonte: Dados da pesquisa.

C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

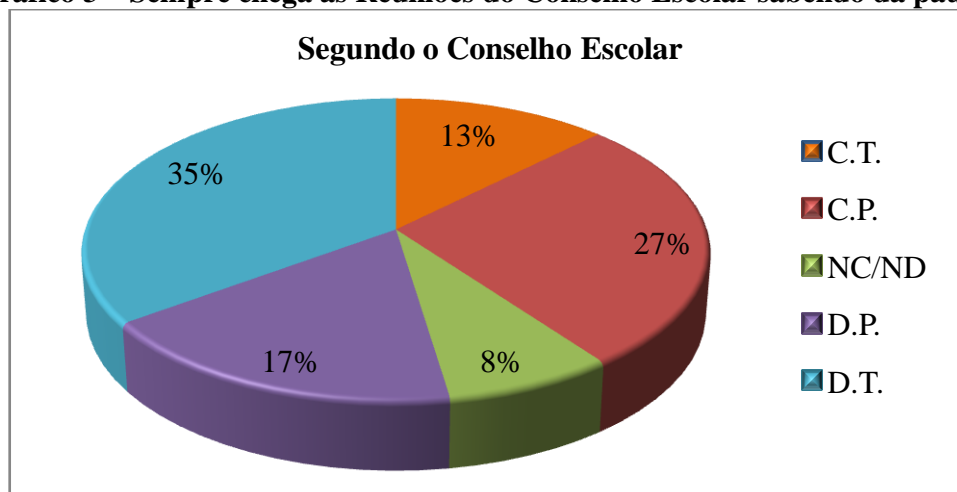
De acordo com gráfico 2, temos 45% dos conselheiros entrevistados optando por discordarem parcialmente ou totalmente, 41% concordam totalmente e/ou parcialmente e 14% nem concordam nem discordam. Assim deduz-se que há uma falha na representatividade nas assembleias dos conselhos em muitas escolas. Temos mais da metade dos entrevistados, se juntarmos aqueles que ficaram indiferentes, não sabendo o que vem acontecendo no conselho e nas unidades escolares e com isso pode comprometer a gestão democrática.

Este problema da representatividade se acentua quando se questiona os conselheiros se estivessem nas reuniões do Conselho Escolar sabendo da pauta. Assim, no gráfico 3, temos 52% dos conselheiros entrevistados discordando parcialmente ou totalmente, 40% concordam totalmente ou parcialmente e 8% nem concordam nem discordam. Novamente, a maior parte

não tem o conhecimento prévio dos assuntos a serem debatidos nas poucas reuniões registradas. Também não se evidenciou nenhum mecanismo de articulação entre o Conselho e a Gestão das escolas analisadas, no sentido de sempre estarem em contato.

Lück (2011, p. 33) chama isto de participação passiva quando a comunidade é solicitada a apenas referendar algo que a direção sugeriu. E o pior, segundo ela com o tempo esse modelo acaba gerando resultados altamente negativos por arruinar a cultura organizacional, sob vários pontos: por destruir a possibilidades de colaboração e troca de conhecimento, por insegurança e descrédito nas gestões e por destruir possibilidades de participação futura, pois as pessoas não vão querer serem usadas novamente.

Gráfico 3 – Sempre chega as Reuniões do Conselho Escolar sabendo da pauta?



Fonte: Dados da pesquisa.

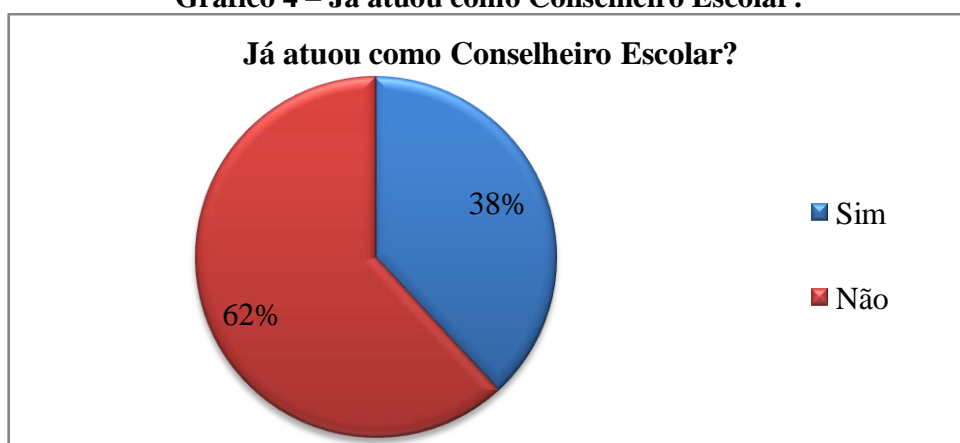
C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

Além dos dados apresentados, a observação mostrou que quando há uma reunião do conselho ela é sempre definida pela equipe gestora da escola: diretores e supervisores. Os demais participam sempre como espectadores das reuniões, mas não pautam. A participação da comunidade escolar é apenas um mero formalismo.

Quanto ao gênero masculino e feminino na composição dos conselhos há uma ampla maioria do sexo feminino, sendo 64% e 36% do sexo masculino. Quando analisamos a presença de gênero entre os gestores, os valores quase não se alteram, sendo 61% dos gestores do sexo feminino e 39% do sexo masculino. Tal fato veio ao encontro de pesquisa do MEC (2009) onde relata que o sexo feminino é maioria entre os profissionais que atuam com o ensino básico.

Questionamos também se já haviam participado de alguma atividade na escola como conselheiro escolar ou equivalente. Os seguintes dados apontam, 62% não havia executado a função de Conselheiro, e 38% já havia realizado esta atividade, conforme demonstra o gráfico 4.

Gráfico 4 – Já atuou como Conselheiro Escolar?

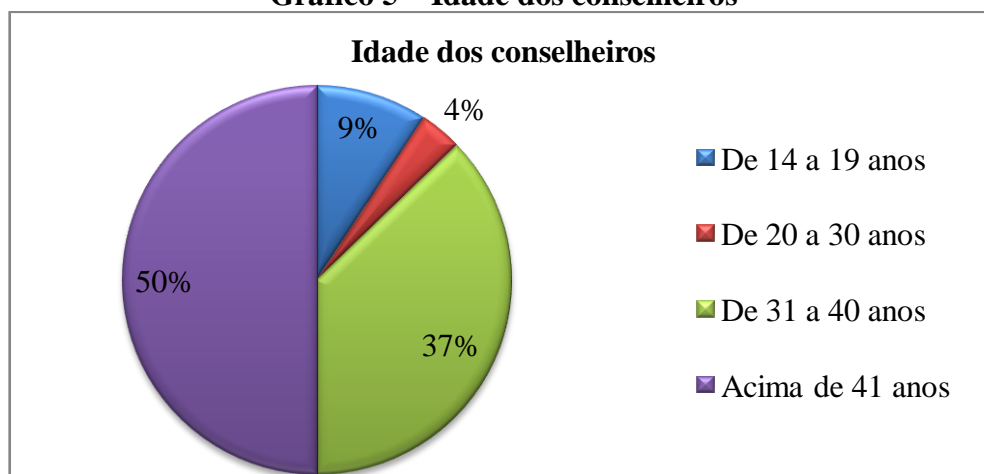


Fonte: Dados da pesquisa.

Fazendo um recorte por segmento e dos dados apresentado no gráfico 4, verificou que entre os pais participantes da pesquisa, 59% já exerceram esta atividade. E os que participam pela primeira vez do Conselho estão 63% dos técnicos e 100% dos estudantes.

Quanto à idade dos conselheiros escolares, representada no gráfico 5, metade dos entrevistados (50%) têm idade acima dos 41 anos. Outros 37% tem sua idade variando entre 31 a 40 anos e 14% tem idade inferior a 30 anos. Configura-se desta forma, um conselho formado por pessoas com certa experiência de vida, que podem enriquecer o debate nas reuniões contribuindo com a Gestão Democrática Participativa. Todavia há a possibilidade de os membros estarem desmotivados, desestimulados o que pode resultar desfavoravelmente na efetivação da Gestão Democrática.

Gráfico 5 – Idade dos conselheiros



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisada essa mesma informação em relação aos gestores, verifica-se que 35% têm idade entre 30 a 40 anos, 38% idade entre 41 a 50 anos e 27% com idade acima dos 51 anos. Assim como nos conselhos, as gestões escolares são compostas por pessoas com experiência de vida.

Ainda procurou-se saber sobre o tempo de atuação em serviço público, dos vinte e sete (27) gestores que responderam este questionamento, mais de 88% tem acima de 15 anos de serviço público e pouco menos de 12% tem menos de 15 anos no serviço público. Assim, além da experiência de vida, todos também possuem experiência com as atividades exercidas, com os aprendizados adquiridos ao longo dos anos no serviço público. Essa experiência pode trazer facilidades e desafios. Facilidades, pois o *know how* fará com execute melhor suas ações. E desafios, porque esse *know how* é fruto de experiências com um modelo que não o de gestão democrática, portanto, faz-se necessária abertura para o novo.

Ainda em relação aos gestores, se buscou saber se estes exerciam a atividade gestora pela primeira vez ou se havia exercido essa função. Constatou-se que maioria, 71% já havia exercido a atividade de diretor escolar, 29% a realiza pela primeira vez. Em relação a sua formação, foi possível evidenciar que 90% dos gestores possuem pós-graduação, sendo 75% destes com especialização na área de gestão escolar.

Com essas últimas informações, caracteriza-se o perfil dos gestores como sendo indivíduos, na maioria feminina, com vários anos nas atividades de gestão escolar e com conhecimento especializado na área de atuação. Estes aspectos como foram ditos, podem facilitar ou dificultar o processo da democratização na gestão escolar das escolas públicas de Porto Velho. Facilita quando aplica seu conhecimento teóricos e experiências vivenciadas diariamente na gestão na solução de problema. Mas, por outro lado, esses indivíduos trazem consigo os acúmulos tanto da experiência quanto da formação de períodos em que não havia o modelo de gestão democrática participativa nas escolas. Isso exige dos gestores abertura para o novo.

Das vinte e duas (22) escolas que disponibilizaram suas atas, foi verificado que em 68% o Conselho Escolar se reuniu apenas uma única vez. Esta única reunião que consta em todas as atas é a de eleição e posse dos conselheiros realizada no ano de 2011. Esta era uma das exigências da Portaria N.1345/2011/GAB/SEDUC para que houvesse a eleição para os cargos de diretores e vice-diretores. Em 32% houve mais uma reunião, sendo que algumas reuniões foram para informes, aprovação de regimento escolar e recomposição do conselho escolar, por vacância de cargos. Em apenas 9% das atas analisadas é que encontramos Prestação de Contas aprovada pelo Conselho Escolar. Recebe destaque esta informação por ser uma das principais atividades do Conselho Escolar, no entanto percebemos que ela não está sendo executada como recomenda pelo arcabouço normativo da Gestão Democrática. A

Lei N. 3.018/2013 determina que a prestação de contas de cada escola seja aprovada pelo Conselho Escolar.

Nesse sentido, a SEDUC exige das escolas o “Parecer do Conselho Fiscal” como instrumento de que a comunidade escolar aprovou e está ciente dos recursos recebidos e dos gastos efetuados. O Parecer do Conselho Fiscal é um instrumento que o gestor escolar emite através de uma portaria, onde menciona três membros da comunidade escolar que são os responsáveis pelos pagamentos, pela fiscalização das notas fiscais e da aprovação da prestação de contas. Contudo, a SEDUC não realiza fiscalização confrontando os nomes constantes deste instrumento com os membros do Conselho Fiscal, e nem mesmo as atas das assembleias do Conselho Escolar aprovando a prestação de contas é solicitada no *checklist* pelo Controle Interno, setor responsável da SEDUC pela prestação de contas.

Todos os trinta e um (31) gestores afirmaram que a prestação de contas é aprovada pelo Conselho Escolar. Respondendo a mesma questão, 73% dos Conselheiros afirmam que há prestação de contas e 27% dizem que não. Mas, ao confrontar esses dados com as atas das reuniões do Conselho Escolar, verifica-se que apenas duas (2) escolas possuíam essas informações detalhadas e as demais podem ter aprovado, como dizem ter feito, mas não há o registro nas atas do Conselho Escolar, colegiado designado para tal função.

Querendo ser mais específico, questionou-se como é realizada a prestação de contas da Escola e a divulgação dos resultados. Muitas foram as respostas. *“Por um contador e divulgado no mural; Pela equipe de compras e é divulgado nos murais; É realizada pela direção e divulgada através de exposição de resumo nos quadros e murais; Conforme as orientações recebidas no mural; É feita pela diretora, mas repassada aos membros para que dêem seu aval e divulgado via reuniões e no mural; Pela SEDUC; É realizado após a conclusão dos gastos e repassados ao setor de prestação de contas da SEDUC e divulgado em reuniões; Mensalmente e divulgado nos murais da escola; Em grupo com o conselho, divulgada nos murais e em reuniões; A prestação é feita analisada e assinada por um conselho fiscal”*. (Gestores entrevistados, 2013)

Analisando as alternativas mencionadas pelos gestores sobre como é realizada a prestação de contas, apenas 22% mencionaram o nome do Conselho Escolar. As demais respostas seguem os exemplos acima. Na observação *in loco*, nota-se que não houve prestação aprovada pelo conselho, conforme mencionam os gestores. Ocorre que estes ou querem maquiar sua gestão ou estão observando apenas o resultado final, aprovação pela SEDUC como se fosse pelo conselho.

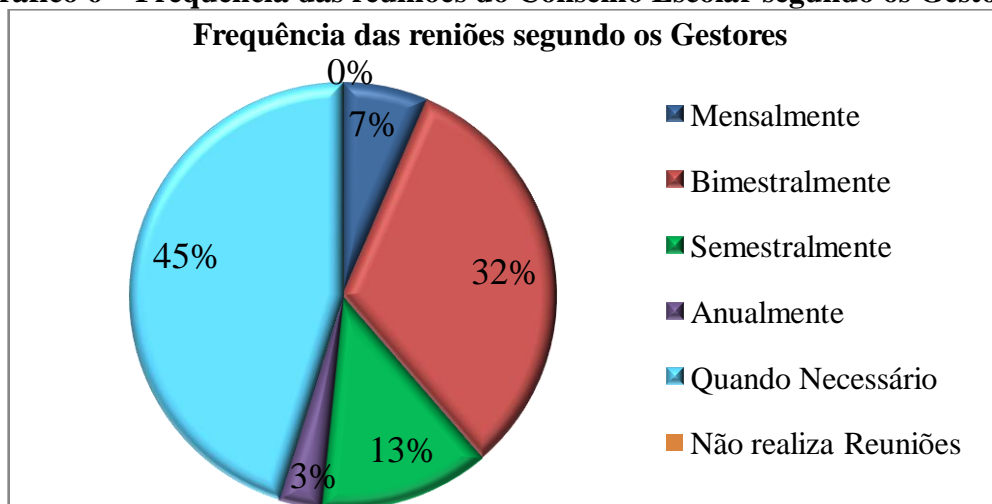
Quanto a divulgação das prestações de contas, apenas um (01) gestor afirmou que não é revelada, periódica e sistematicamente à comunidade escolar, informações referentes a utilização dos recursos financeiros da escola. Já segundo os conselheiros, 79% confirmam essa informação de que as prestações de contas são divulgadas, contra 29% negando.

De fato, grande parte das escolas analisadas divulgam para a comunidade escolar suas prestações de contas, exclusivamente nos murais. Algumas com detalhes minuciosos, mencionando, por exemplo, os nomes dos fornecedores com suas respectivas cotações de preços. Outras trazem apenas os valores finais de recebidos e gastos efetuados. Contudo, foi observado *in loco* que 12 escolas não apresentavam seus demonstrativos contábeis visíveis à comunidade.

Ressalta-se deste item, que em algumas escolas se faz prestação de contas em reuniões internas, com a presença dos servidores da unidade escolar, sejam elas administrativas ou pedagógicas e apresentam os resultados dos recursos recebidos e dos gastos efetuados. Não estaria errado, se aproveitassem das reuniões administrativas e/ou pedagógicas se estivessem presentes todos os segmentos da comunidade escolar. Ocorre que nessas reuniões não há a representatividade de todos os segmentos dos conselheiros. O princípio da representatividade, mencionada pela Gestão Democrática, não está sendo respeitado em grande parcela das escolas públicas estaduais de Porto Velho analisadas.

Também foi questionada nesta pesquisa, qual a frequência de reuniões realizada pelo Conselho Escolar. Os resultados são apresentados nos gráficos 6 segundo os gestores e, no gráfico 7 segundo os conselheiros.

Gráfico 6 – Frequência das reuniões do Conselho Escolar segundo os Gestores

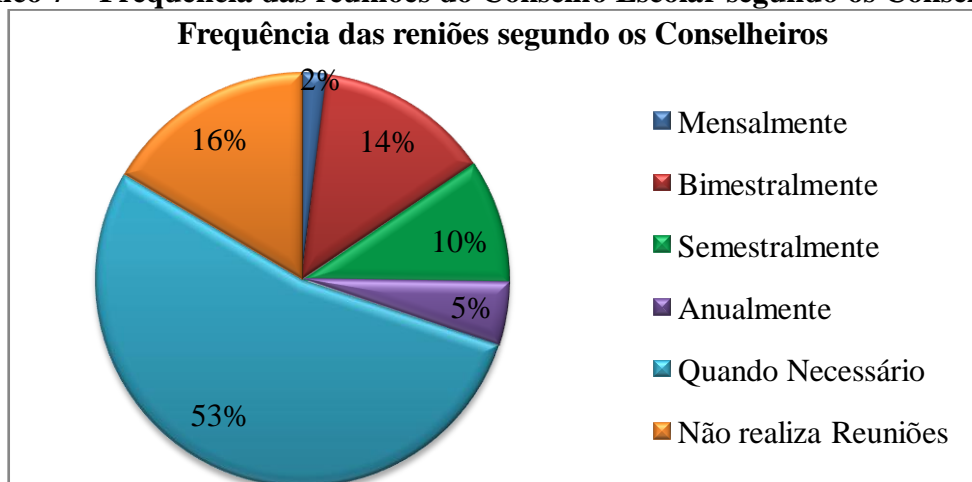


Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a gestão escolar, temos uma significativa maioria de 45% afirmando que as reuniões ocorrem somente quando necessário. Outros 32% afirmam que as reuniões ocorrem

bimestralmente, podendo ser um fator que corrobora com dados anteriores de que as reuniões pedagógicas são usadas também como do Conselho Escolar. Temos também 13% respondendo semestralmente, 7% mensalmente, 3% anualmente e nenhum gestor apontou a alternativa não realiza reuniões.

Gráfico 7 – Frequência das reuniões do Conselho Escolar segundo os Conselheiros



Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os conselheiros também é possível observar que uma ampla maioria dos entrevistados, 53% afirmam que só existem reuniões do Conselho Escolar quando é necessário. Entre os conselheiros ainda temos 16% dos entrevistados afirmando que não há realização de reuniões do conselho ou que elas ocorrem anualmente 5%. Outros 14% afirmam que as reuniões ocorrem bimestralmente, para 10% semestralmente e 2% disseram que há reuniões mensais.

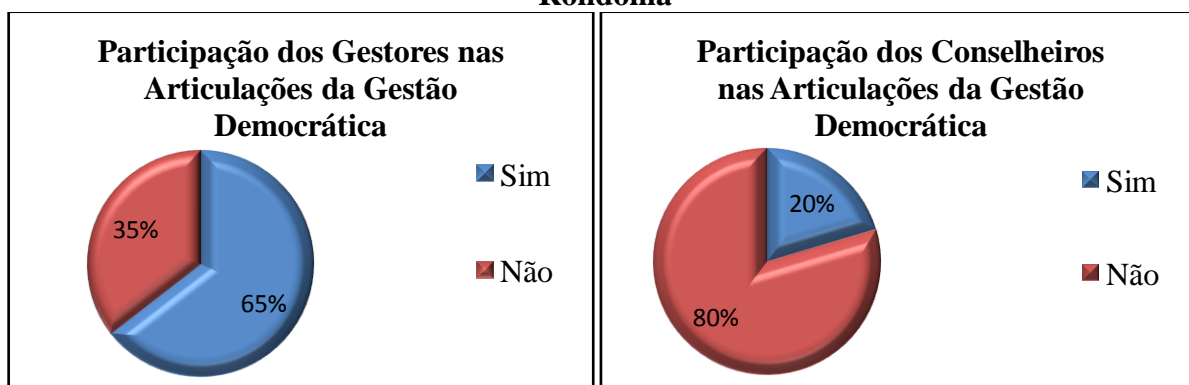
Consultando o que determina a legislação da gestão democrática, observa-se que o Conselho Escolar deveria se reunir mensalmente e, extraordinariamente, quando for necessário. Isto pode ser um dos fatores a explicar a grande quantidade de cargos em vacância nos Conselhos em todas as unidades escolares pesquisadas. Há também o grave fato de mais da metade dos respondentes afirmarem que as reuniões ocorrem somente quando necessário. Mais grave ainda está apontado por um sexto dos entrevistados, dizendo que não há reuniões, fato este comprovado quando analisado as atas.

Muitos gestores argumentam que os pais não têm o interesse em participar, mas por outro lado, ninguém participa de algo que não existe de fato. O gestor precisa reconhecer que o seu papel é o de reverter tal panorama e não ficar procurando desculpas. É preciso colocar em prática o que determina a legislação, para que a comunidade tenha a oportunidade de contribuir com a gestão.

O que se observou na prática é que as reuniões ocorrem sim nas escolas, porém não com toda a comunidade representada por seus respectivos segmentos, mas apenas com os funcionários escolares, sejam elas reuniões pedagógicas e/ou administrativas. Os contatos que as escolas têm com as comunidades ocorrem principalmente nas reuniões de pais. Porém, o que se observa é que nestas reuniões em sua maioria não se informa sobre os planos, projetos e prestação de contas, mas trata-se tão somente de informar os aspectos pedagógicos e cognitivos dos educandos aos seus responsáveis.

Questionou-se também se a comunidade escolar foi convidada a participar das articulações para a criação da Lei de Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia. A variável participação é um dos princípios de uma gestão democrática segundo os teóricos. As respostas são apresentadas no gráfico 8 a seguir.

Gráfico 8 – Participação dos Gestores e dos Conselheiros Escolares nas articulações para a criação da Lei de Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia



Fonte: Dados da pesquisa.

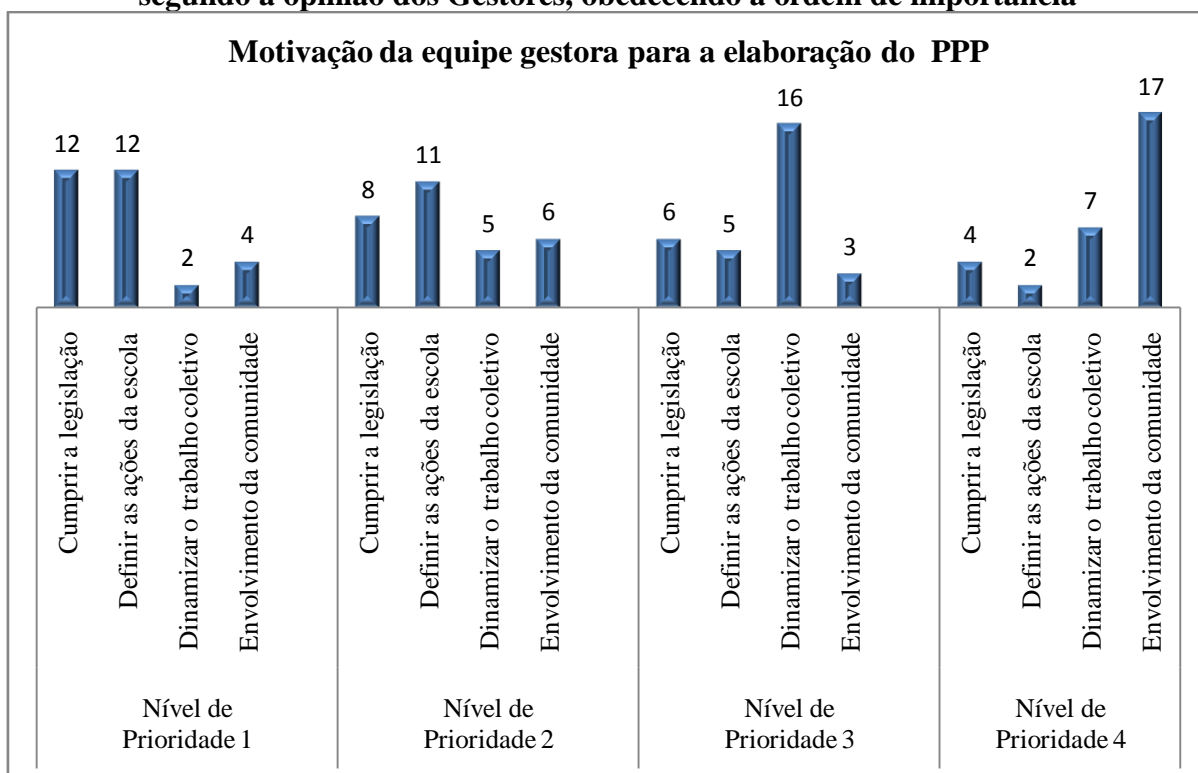
Entre os gestores, maioria 65% participou das articulações da Gestão Democrática, sejam elas reuniões junto a CRE, Fórum e/ou Seminário Estadual. Quando perguntado aos conselheiros, a maioria 80% afirma que não participou. Isso evidencia outro aspecto nada desejável para uma gestão democrática, a participação está sempre centralizada nas mãos de poucos. Pode ser observado durante a pesquisa, que os eventos organizados pela CRE e pela SEDUC estão sempre orientados para os gestores e/ou supervisores, para que estes possam retransmitir em seus locais de trabalhos as informações e conhecimentos recebidos. No entanto, essa troca não está ocorrendo, e aqueles que mais precisam conhecer não recebem as devidas informações. Será preciso novas formas de atuação por parte da SEDUC, a fim de atingir aqueles que mais precisam das informações, os conselheiros.

Foi questionado também dos gestores escolares quais os principais motivos que desencadearam na elaboração do PPP na escola indicando a sua ordem de importância entre

os seguintes critérios: cumprir a legislação, definir as ações da escola, dinamizar o trabalho coletivo e o envolvimento da comunidade.

O destaque dado a este item na pesquisa se deve a sua importância para as instituições escolares, como principal instrumento de gestão e planejamento das ações definidas pelas escolas. É neste instrumento que o gestor juntamente com a comunidade escolar, criará os canais de participação à comunidade escolar. O resultado de como os gestores responderam a este questionamento está apresentado no gráfico 9.

Gráfico 9 – os Motivos que desencadearam na elaboração do PPP na escola indicado segundo a opinião dos Gestores, obedecendo a ordem de importância



Fonte: Dados da pesquisa.

Nível de Prioridade 1 representa o maior nível de importância, variando na ordem decrescente até o número 4.

Observando os dados sistematizados no gráfico 9, constatamos que doze (12) gestores atribuíram como primeiro nível de prioridade da elaboração do PPP cumprir a legislação e a mesma quantidade para definir as ações da escola, quatro (4) indicam o envolvimento da comunidade escolar e dois (2) apontam que a principal função do PPP é dinamizar o trabalho coletivo. Em relação ao segundo nível de prioridade, a definição das ações da escola é apontado por onze gestores (11) como o principal motivo da elaboração do PPP, enquanto oito (8) apontaram a legislação, seguido por seis (6) que indicam o envolvimento da comunidade e cinco (5) dinamizar o trabalho coletivo. Como terceiro nível de prioridade, a grande maioria de dezesseis (16) gestores apontaram a dinamização do trabalho coletivo como principal prioridade. Na sequência vem seis (6) gestores apontando a

legislação, seguidos por cinco (5) escolhendo a definição das ações da escola e três (3) com o envolvimento da comunidade. No quarto e último nível de prioridade, o envolvimento com a comunidade é apontado por dezessete (17) gestores como o principal motivador da elaboração do PPP, seguido por sete (7) gestores apontando a dinamização do trabalho coletivo, quatro (4) acreditam que é para cumprir a legislação e dois (2) apontam a definição das ações da escola como a última prioridade na elaboração do PPP.

Analisando as afirmações detalhadas do gráfico 9, observamos que 40% dos gestores apontam a legislação e outros 40% apontam a definição de ações da escola como as principais prioridades na elaboração do PPP. Este fato é importante, pois a legislação cria os amparos legais para o planejamento escolar. Definir as ações da escola também segue como um complemento da legislação, organizando cada processo. Esse item aparece com pequena diferença no segundo nível de prioridade, destacando que 36% dos gestores o elegeram como o segundo nível de prioridade, seguido por 27% apontando a legislação como o segundo item desencadeador da elaboração do PPP. Percebemos aqui que a legislação e a definição das ações da escola são critérios que possuem a mesma significância e importância segundo os gestores pesquisados. Isso também se repete no terceiro e no quarto nível de prioridade.

Seguindo as respostas dos gestores em relação aos dois primeiros níveis de prioridades na realização do PPP, pode iniciar um desenho do perfil dos gestores das escolas analisadas, como sendo fortemente inclinados a burocratas, em que a preocupação maior está em cumprir o que determina as legislações. Para Senge (2005, p.187), além das habilidades que a burocracia exige, os gestores devem desenvolver novos modelos, através da sensibilidade, da responsabilidade com a ética e moralidade e coragem de romper paradigmas. “A liderança escolar é uma prática intelectual, moral e profissional”.

A dinamização do trabalho coletivo só aparece com destaque no terceiro nível de prioridade, onde 53% dos gestores a elegem como o principal fator desencadeador do PPP. Percebe-se que as escolas não vêm priorizando o trabalho coletivo, fazendo o papel contrario, utilizando de práticas individualistas.

A falta de comprometimento de alguns profissionais para envolver-se nas atividades escolares é apontada como umadas dificuldades para os gestores. Eles afirmam que quando um profissional trabalha em várias escolas, ele não consegue se envolver com nenhuma delas. Falta ainda, segundo os gestores, motivação dos profissionais em participar das ações desenvolvidas na escola. Na criação do Conselho Escolar, segundo os gestores entrevistados, foi difícil encontrar aqueles que quisessem fazer parte do colegiado entre os próprios

funcionários. Segundo Neto e Castro (2011, p. 761) isso pode se constituir em fatores limitativos para o desenvolvimento de ações coletivas. Nesse sentido, “perde-se a oportunidade de se estabelecer, na escola, uma cultura de participação”, para segundo eles instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico e administrativo que “busque minimizar os conflitos e eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola”.

Dificuldade maior só a encontrada quando analisamos a participação da comunidade como um fator essencial da elaboração do PPP, apontado pela grande maioria 57% dos gestores pesquisados como o último nível de importância. Percebe-se que, primeiro os gestores elegem a legislação e a definição das ações das escolas, como as principais prioridades, passando pela dinamização do trabalho coletivo, para depois pensar na comunidade, ou seja, colocam a comunidade escolar em papel de menor importância, fragilizando o conceito de participação. Segundo os gestores pesquisados, a participação da comunidade nos projetos e ações desenvolvidas pelas escolas é muito fraca. Mas quando eles são questionados se os pais frequentam a escola quando são convidados para as reuniões bimestrais, a grande maioria dos gestores afirmam que estes participam relativamente bem.

Diante deste quadro de pouca influencia da comunidade escolar, questionou-se os gestores se a escola utiliza alguma estratégia para fortalecer a participação da comunidade da escola. É possível verificar no gráfico 10, que 94% dos gestores afirmam que há sim estratégias de participação da comunidade e apenas 6% negam. Da observação *in loco*, pode-se afirmar que estes dados não condizem com a realidade detectada.

Gráfico 10 – Escola utiliza alguma estratégia para fortalecer a participação da comunidade da escola?



Fonte: Dados da pesquisa.

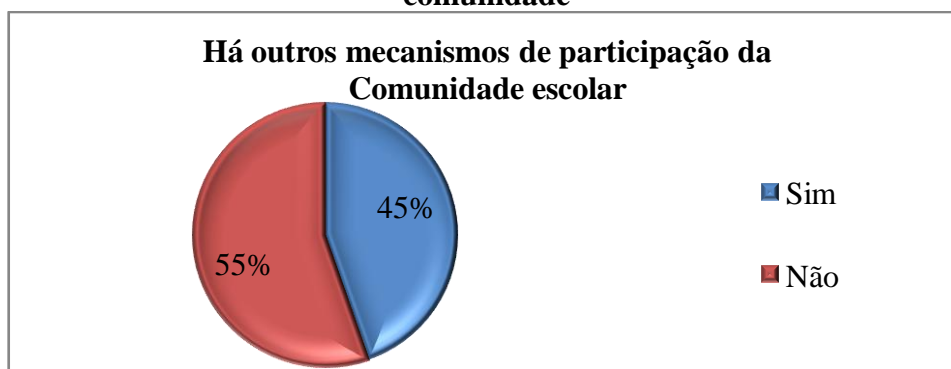
Diante destes números será preciso, primeiro: buscar compreender o que as pessoas estão compreendendo por fortalecimento da comunidade escolar, e segundo, rever

as estratégias utilizadas pelos gestores, pois não tem surtido os efeitos desejados. Saber motivar a comunidade escolar a ser mais atuante na escola participando das diversas ações desenvolvidas, pode ser uma estratégia simples, realizar junto a comunidade um grupo de estudo sobre a função do Conselho e suas possibilidades de atuação. As pessoas participam quando tem conhecimento sobre com o que esta lidando, conforme afirmado por Pateman (1992).

Lück (2011) ressalta que a participação não é uma construção fácil, precisa-se de muito esforço e competência e esta é uma das finalidades da existência do gestor, saber promover os espaços à comunidade. Ter o entendimento de que para reverter o quadro da baixa participação em uma comunidade que já tem uma cultura de não participar das ações públicas irá requerer um projeto em longo prazo.

O contraste dos dados com a realidade também é encontrado quando analisamos as respostas dos conselheiros quando questionados se há outros mecanismos de participação da comunidade além do Conselho Escolar. O resultado está apresentado no gráfico 11, onde está demonstrado que 55% dos respondentes afirmam que não há e 45% afirma existir sim, outros mecanismos; como reuniões de pais e Programa Escola Aberta.

Gráfico 11 – Além do Conselho Escolar há outros mecanismos de participação da comunidade



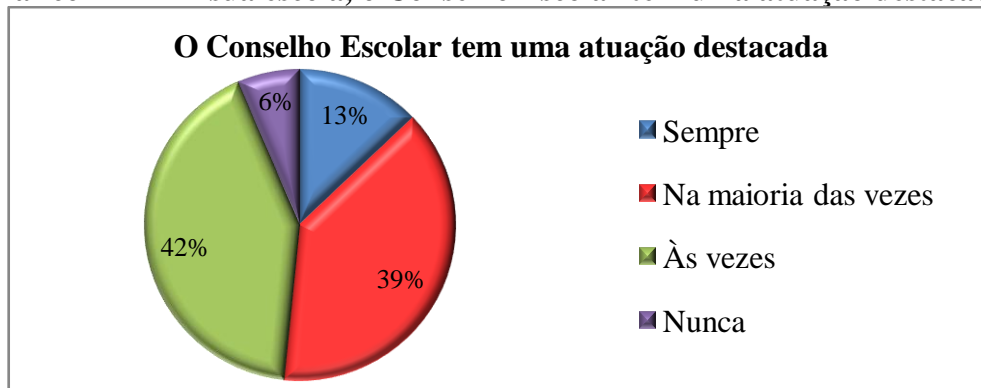
Fonte: Dados da pesquisa.

Os poucos mecanismos de participação da comunidade existentes segundo os entrevistados, precisam ser repensados, visto que eles não vêm gerando a participação e contribuição desejada. Se a participação não estiver associada a uma mudança de paradigma e se não houver clareza de como deve ser a participação o resultado será sempre baixo conforme verificado nos Conselhos Escolares.

Ainda buscamos saber dos gestores, se o Conselho Escolar tem uma atuação destacada em sua escola. As respostas podem ser observadas no gráfico 12, onde consta que 43% dos gestores afirmam às vezes o Conselho Escolar tem uma atuação de destaque,

seguidos por 39% afirmando que na maioria das vezes sua atuação é de destaque. Outros 6% dizem que não tem atuação e 13% afirmam que sempre tem evidência a atuação do conselho.

Gráfico 12 – Em sua escola, o Conselho Escolar tem uma atuação destacada?

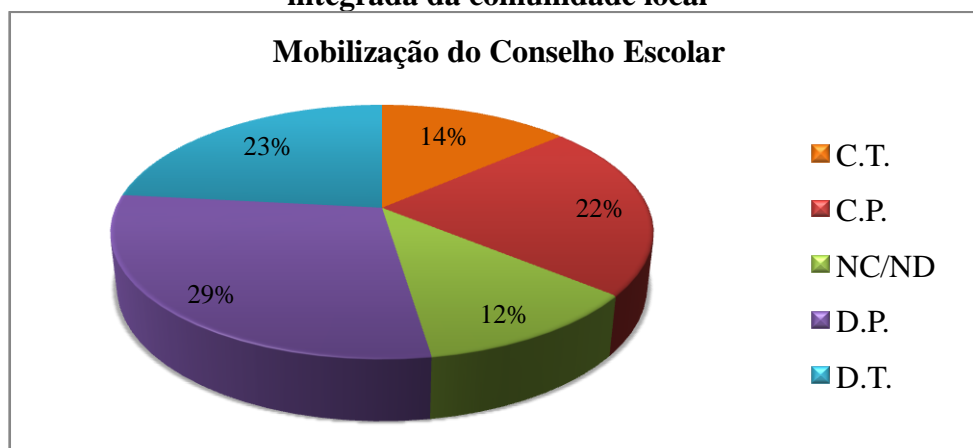


Fonte: Dados da pesquisa.

Hordijk (2005) afirma que as pessoas se envolvem nas decisões quando percebem que as ações influenciam suas vidas. Do contrario, elas não se interessaram. Será necessário do Estado e dos gestores escolares meios para promover a participação dos cidadãos. Tem-se que pensar em novas formas de estimular, motivar a participação política da comunidade escolar.

Consultado os conselheiros escolares se o colegiado escolar promove, estimula e articula a participação integrada com a comunidade local, em diversas atividades desenvolvidas na escola, mais da metade, 52% discordam parcialmente ou totalmente, 36% concordam totalmente e/ou parcialmente e 12% nem concordam nem discordam, conforme mostra o gráfico 13.

Gráfico 13 – Conselho Escolar sempre promove, estimula e articula a participação integrada da comunidade local



Fonte: Dados da pesquisa.

C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

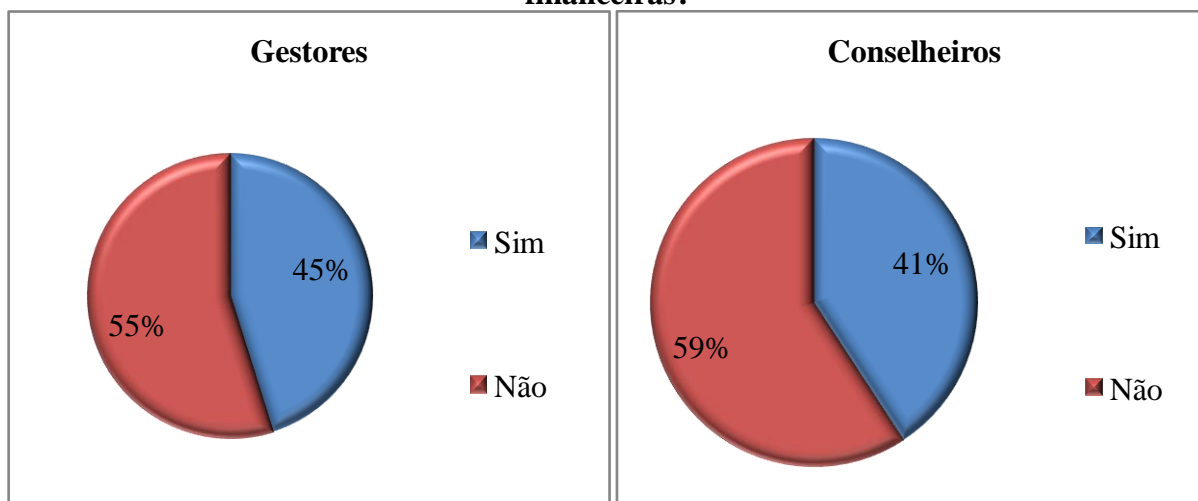
De fato não se verifica uma mobilização por parte do Conselho Escolar. Quando consultadas as atas dos conselhos, nas poucas escolas em que houve reuniões do conselho,

não foi encontrado nenhuma ação deliberativa a respeito de mobilização nem com a gestão nem com a comunidade. Este modelo de participação, Pateman (1992, p.96) definiu como sendo a pseudoparticipação, ou seja, são convocados apenas a referendar algo que já esteja decidido, não está ocorrendo o poder de decisão nem a igualdade de fato da participação. Os dados sugerem que os Conselhos foram criados apenas para cumprir o que determina a lei, ou seja, predomina a forma em detrimento da essência da participação democrática.

Esses dados são ainda mais contrastantes com pensamento de Lück (2011, p.61), ao afirmar que a participação é uma necessidade humana. Para ela, a vocação principal da natureza humana “consiste na necessidade de a pessoa ser ativa em associação, com seus semelhantes, desenvolvendo seu potencial”. O ser humano precisa deste contato para desenvolver suas habilidades e que ao trocar conhecimento, desenvolve a si e a comunidade em onde atua.

Ainda neste mesmo pensamento, foi questionado aos gestores e conselheiros se os Conselhos propõem alterações curriculares, administrativas e financeiras. Segundo os gestores, 55% afirmam que não e 45% afirmam que há sim propostas dos conselheiros. Entre os conselheiros, os que afirmam não haver propostas são maior, sendo 59% contra 41% que afirmam sim haver proposições, conforme Gráfico 14.

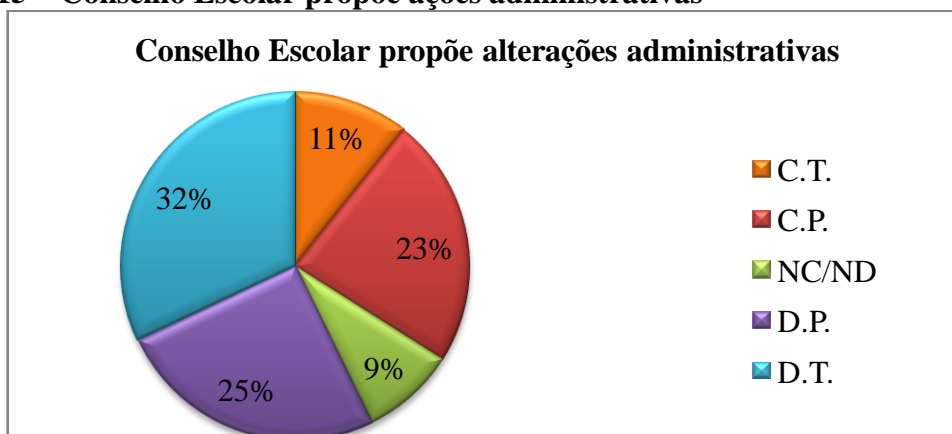
Gráfico 14 – Conselho Escolar propõe alterações curriculares, administrativas e financeiras?



Fonte: Dados da pesquisa.

O questionamento o Conselho Escolar sempre propõe alterações administrativas na gestão da escola, como por exemplo, alteração/formulação do calendário escolar. Utilizando da Escala Likert, verifica-se no gráfico 15 que 57% dos entrevistados estão entre aqueles que discordam, seja totalmente ou parcialmente, e 34% estão entre aqueles que concordam totalmente ou parcialmente e ainda temos 9% que não concordam nem discordam.

Gráfico 15 – Conselho Escolar propõe ações administrativas



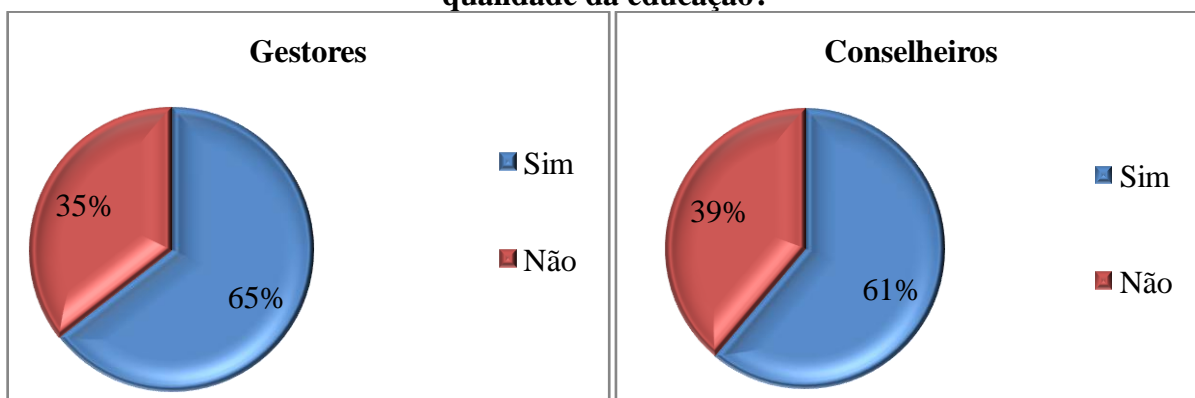
Fonte: Dados da pesquisa.

C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

Analisando os dados dos gráficos anteriores, chega-se a conclusão que os Conselhos Escolares existentes nas escolas pesquisadas ainda têm suas atuações muito limitadas. Este fato pode ser confirmado pela observação *in loco* como também na análise das atas de cada conselho. Eles reforçam o pensamento de Pateman (1992), que classifica este estágio de pseudoparticipação, pois apenas são comunicados, isto quando é, das decisões tomadas.

Também se questionou os gestores e os conselheiros se os colegiados acompanham a evolução dos indicadores educacionais (abandono, aprovação, reprovação) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade da educação. O resultado é apresentado no gráfico 16 a seguir.

Gráfico 16 – Conselho Escolar acompanha a evolução dos indicadores educacionais propondo intervenções pedagógicas e ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade da educação?



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Gráfico 16, verifica-se que 65% dos diretores e 61% dos conselheiros afirmam que há sim o acompanhamento do Conselho Escolar. No entanto, é mais uma situação em que não se tem o amparo nas atas dos conselhos das escolas estudadas.

O que se observa na realidade é que há o debate, mas somente nas reuniões internas da equipe pedagógica e administrativa da escola e não nas reuniões do Conselho Escolar. Este fato está ocorrendo na maioria das escolas públicas estaduais analisadas, em que os gestores usam as reuniões pedagógicas e administrativas como se fossem reuniões do Conselho Escolar.

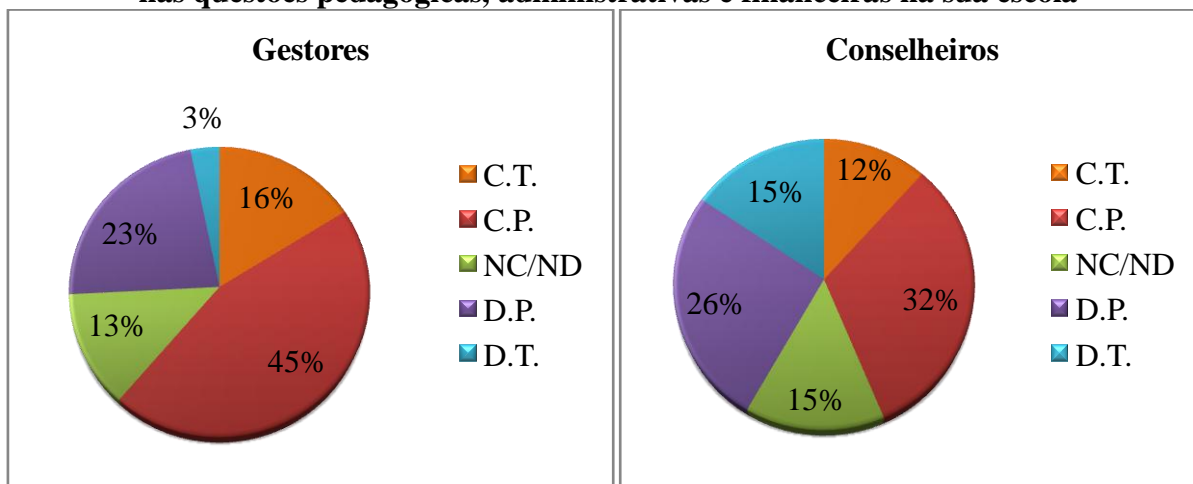
A observação pormenorizada deste fato mostra que os reais problemas da escola como os índices educacionais baixos, péssima qualidade do ensino e falta de envolvimento da comunidade escolar não são debatidos na Gestão Democrática. Nas observações analisadas de reunião de Conselho Escolar, a participação está limitada na Gestão, que apresenta dados financeiros e projetos a serem desenvolvidos na escola. A frágil representação do Conselho Escolar presente nestas reuniões se restringe a um mero espectador.

Procurou-se saber qual é a percepção dos gestores escolares quanto às funções do Conselho Escolar. Para isso foram apontadas quatro (04) características dos conselhos, segundo a Lei de Gestão Democrática das escolas públicas estaduais de Rondônia: consultiva, deliberativa, mobilizadora e fiscalizadora. Os resultados da percepção dos gestores quanto a função do Conselho são os seguintes: 42% dos gestores escolheram as quatro opções, 3% escolheram três funções, 23% apontaram duas opções e 32% dos gestores responderam que o Conselho Escolar possui apenas uma das funções. Percebe-se com estes dados que mais da metade dos gestores não conhecem quais são as funções de um Conselho Escolar e consequentemente isto pode estar comprometendo a compreensão de sua verdadeira natureza colegiada.

As funções deliberativas e mobilizadoras são as mais destacadas, sendo citadas por 74% e 71% respectivamente pelos gestores entrevistados. Já a função consultiva é a menos citada, com 48% dos gestores, apontando essa como uma natureza do Conselho Escolar. Apesar de boa parte dos gestores reconhecerem as funções de deliberação e mobilização, esses princípios não estão sendo postos em práticas nas escolas. Não se verificou nenhuma atividade mobilizadora encabeçada pelo Conselho Escolar e deliberação foi verificado em poucas atas, conforme já mencionado.

Foi questionado também aos gestores e aos conselheiros se o Conselho Escolar mostra sempre capacidade e habilidade deliberativas, mobilizadoras e fiscalizadoras nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras na condução das atividades desenvolvidas na sua escola. Os resultados são apresentados no gráfico 17 a seguir.

Gráfico 17 – Conselho Escolar mostra sempre capacidade e habilidade das suas funções nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras na sua escola



Fonte: Dados da pesquisa.

C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

Destaca-se que entre os gestores, uma maioria de 61% concorda totalmente ou concorda parcialmente com a capacidade de atuação do Conselho Escolar. Já em relação aos que discordam parcialmente ou totalmente esse valor é de 26% e 13% ficam no meio termo, nem concordando nem discordando. Já entre os conselheiros essa relação muda um pouco sua configuração, em que 45% dos entrevistados optam pela concordância parcialmente ou totalmente, 43% discordam e 15% nem concordam nem discordam com a capacidade do Conselho em executar suas funções. No entanto, quando verificado se as funções do Conselho Escolar estão ocorrendo nas reuniões, isto não pode ser confirmado na maioria das escolas. Não há mobilização dos conselheiros. Não há fiscalização em praticamente todas as escolas. Não foi encontrado espaços de debates pelos conselheiros nas instituições pesquisadas. Pode-se afirmar que não está sendo respeitada a legislação da Gestão Democrática quando analisamos estes princípios e por consequência pode estar comprometida pela baixa participação e compreensão da natureza do Conselho.

O fato haver baixa participação pode ser também explicado pelo desencanto em participar da vida política das instituições principalmente pelas mazelas já apontadas neste texto por Souza Santos (1996). Assim, será ainda mais necessário daqueles que detém o poder faça com que os espaços de articulação sejam de fatos transparentes, descentralizados e com autonomia nas decisões para que o cidadão comum possa ver que sua atuação pode fazer a mudança dentro do processo. A de se reconhecer que há também a falta de interesse por atividades políticas de boa parte das pessoas pertencentes à comunidade escolar,

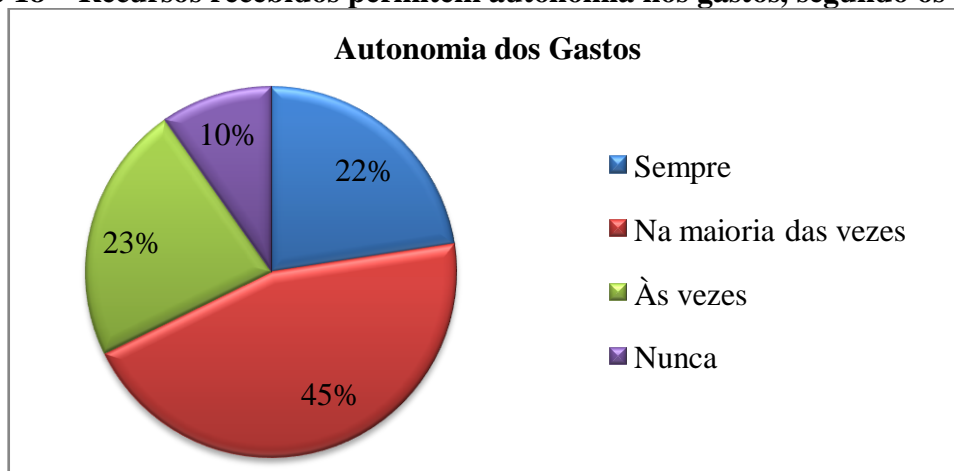
principalmente, de acordo Pateman (1992, p. 11) os cidadãos “de grupos de condição sócio-econômica baixa”.

A pouca participação da comunidade escolar na composição dos Conselhos Escolares pode ser deste modo um reflexo da sociedade, que na sua maioria exerce seu direito de voto, mas não acompanha o trabalho daqueles que foram eleitos para representá-los. O ato de poder escolher o gestor através do voto não garante a democracia. Como pensa Lück (2011, p. 43), se a ação do voto estiver dissociada de uma participação plena, restringirá a “simples substituição de pessoas no poder (...) sem entrar no mérito da forma de atuação democrática”.

Mostrar a comunidade que o voto é apenas a página inicial de um projeto e que por traz dele se tem um conjunto de ideias pode, além de ser transparente, contribuir significativamente para estimular a participação da comunidade. Se o gestor conseguir mostrar a comunidade que o voto é um contrato de compromisso de mão dupla onde os dois lados assumem compromissos, estará contribuindo significativamente na formação de cidadão conscientes de seu papel na sociedade, conforme já apresentado por Pateman (1992) que observou que uma das principais funções da participação seria seu caráter educativo.

Outro princípio destacado por Cury (2007) e Lück (2011) que caracterizam uma gestão ser democrática é a autonomia. Assim, questionaram-se os gestores se os recursos oriundos dos programas federais e estaduais lhe permitem autonomia nos gastos. Segundos eles, 22% afirmam que a escola sempre possui, 45% afirmam que há na maioria das vezes, 23% dizem as vezes e 10% dizem que não tem nenhuma autonomia na gestão dos recursos, conforme gráfico 18.

Gráfico 18 – Recursos recebidos permitem autonomia nos gastos, segundo os Gestores



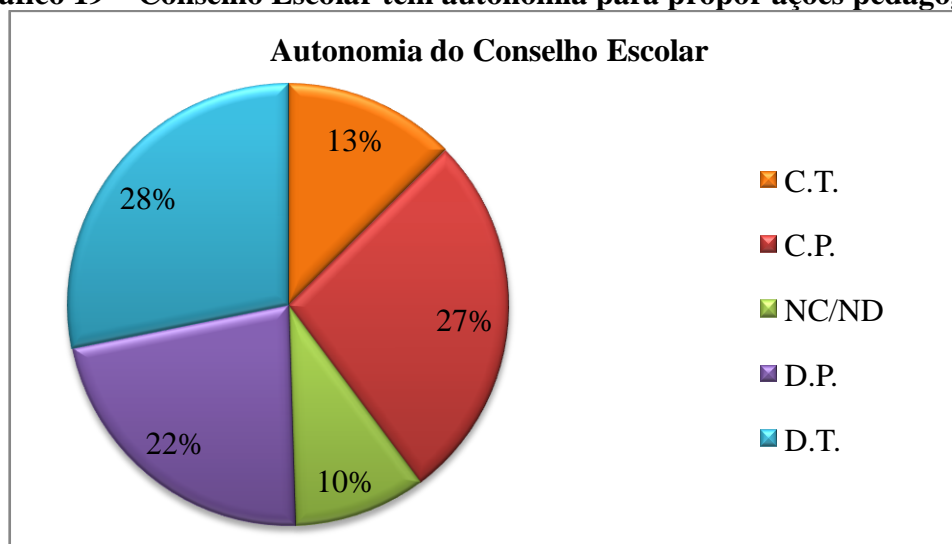
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os números, pode-se afirmar que em relação aos gastos a escola tem uma relativa autonomia, visto que quase 70% dos gestores entrevistados dizem que tem autonomia na maioria ou sempre dos recursos recebidos. Mas observando a prática, muitos gestores, mesmo aqueles que optaram nas respostas sempre ou na maioria das vezes, argumentaram que não se tem autonomia nos gastos desses recursos, pois eles já vem direcionados para alguma finalidade. Assim, ele só tem o trabalho de efetuar os gastos da melhor forma possível e mesmo que sobre algum recurso ele não pode ser direcionado para outra finalidade.

Quando se questiona aos gestores se a escola possui autonomia na elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico – PPP, os resultados são mais favoráveis, sendo que mais da metade dos respondentes 52%, afirmam que tem sim, 35% dizem que tem autonomia na maioria das vezes e 13% dizem que tem às vezes. Nenhum gestor afirmou que nunca tem autonomia. Se tem uma autonomia em relação para as atividades desenvolvidas pela escola, mas quando envolve recursos nem sempre se tem a autonomia.

Quando se questiona o Conselho Escolar, se este tem autonomia na proposição de alternativas às questões de natureza pedagógica, com medidas e intervenções sócio-educativas, verificam-se no gráfico 19 que a metade, 50% dos conselheiros estão aqueles que discordam, seja totalmente ou parcialmente, 40% estão entre aqueles que concordam totalmente ou parcialmente e ainda temos 10% que não concordam nem discordam.

Gráfico 19 – Conselho Escolar tem autonomia para propor ações pedagógicas



Fonte: Dados da pesquisa.

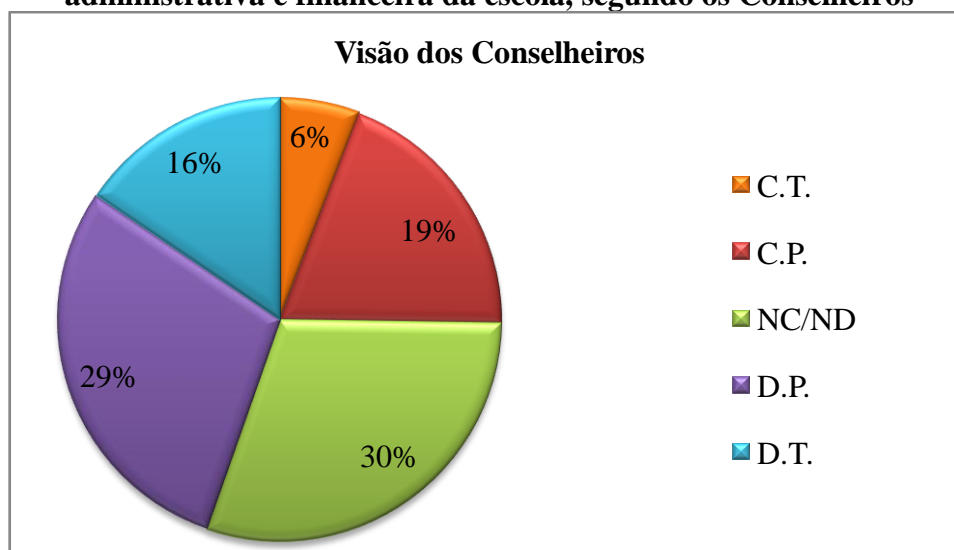
C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

Muitos conselheiros argumentam que não tem a autonomia desejada, não por interferência da gestão escolar, mas por ingerência da SEDUC. Segundo eles, hoje as escolas

não tem autonomia nem no modelo de avaliação, e que agora devem seguir o que determina a Secretaria. De fato, a SEDUC emitiu a Portaria N 0446/2013–GAB/SEDUC em que dispõe sobre o Projeto Político Pedagógico, Sistema de Avaliação, Estudos de Recuperação, Exames Finais, Frequência e Calendário Escolar. A Portaria retira a autonomia das escolas em elaborar seu próprio sistema de avaliação, determinando que todas devem seguir o modelo elaborado pela SEDUC.

Diante disto, procurou-se saber dos Conselheiros, se a SEDUC proporciona condições para que ocorra a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola. Analisando os resultados das respostas dos conselheiros no gráfico 20, temos 25% que concordam parcialmente ou totalmente, 30% nem concordam nem discordam e 45% discordam parcialmente ou totalmente. Apenas um quarto dos entrevistados concorda com a autonomia proporcionada pela SEDUC e os demais não concordam com esta afirmação.

Gráfico 20 – SEDUC proporciona condições para que ocorra autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola, segundo os Conselheiros



Fonte: Dados da pesquisa.

C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

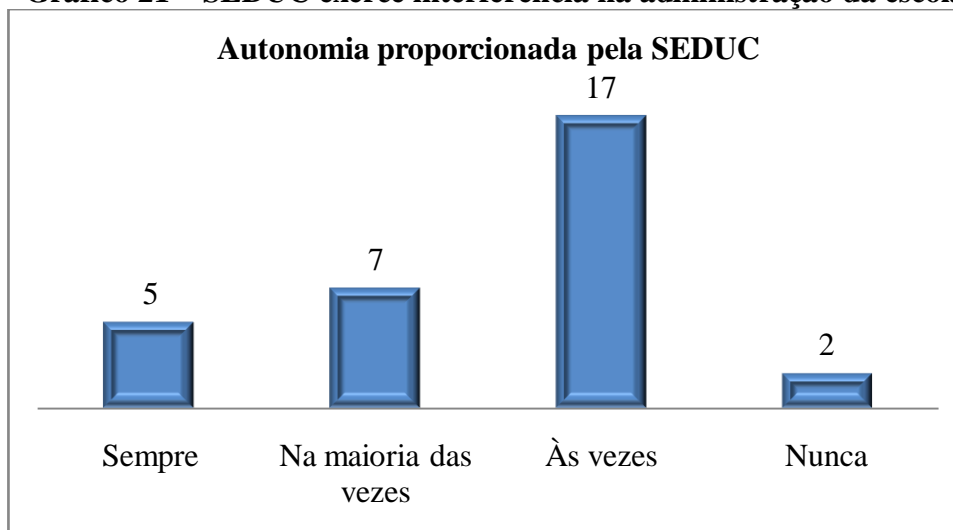
A Secretaria faz uma lei propondo uma Gestão Democrática, com a participação da comunidade escolar nas discussões e deliberações das ações a serem desenvolvidas nas escolas e ao mesmo tempo promulga uma portaria determinando o que as escolas devem fazer e seguir, sem consultar àqueles que de fato executarão as propostas. A secretaria precisa repensar seu modo de atuação, apresentar uma abertura maior à comunidade escolar nas suas propostas de ações.

Outro ponto importante a ser destacado no debate é a falta de sintonia entre as diversas coordenadorias da SEDUC. Um exemplo a merecer destaque é a Prestação de

Contas, que pela Coordenação de Gestão Democrática deve ser realizadas pela comunidade escolar, mas o Controle Interno que analisa as prestações de contas não leva esse critério em consideração na aprovação ou não dos dados contábeis. Isto acaba gerando conflitos, seja na própria Secretaria como também pelas gestões escolares. E como os gestores têm um perfil burocrata, eles não levam em consideração o que determina a Gestão Democrática, mas sim os demais setores técnicos da SEDUC.

Buscou saber também a visão dos gestores se a SEDUC exerce alguma interferência na administração da escola. Verificando as afirmações dos gestores, temos que no gráfico 21 em valores absolutos que cinco (5) gestores afirmando que a SEDUC sempre exerce interferência na administração da escola, 7 afirmando que a interferência ocorre na maioria das vezes, 17 as vezes e 2 dizem que nunca ocorre a interferência.

Gráfico 21 – SEDUC exerce interferência na administração da escola



Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados permitem observar que pela percepção dos gestores há a ingerência da SEDUC em relação às atividades desenvolvidas nas escolas. Com isso, autonomia e descentralização proporcionadas pela Gestão Democrática aos estabelecimentos de ensino estadual ficam enfraquecidas. No entanto, cabe observar que em diversas situações é compreensível a participação da Secretaria junto às escolas, pois ela é a mantenedora dos recursos humanos e materiais. Mas especificamente nas atividades executadas nas escolas, poderia se ter uma abertura maior à comunidade escolar na mobilização e deliberação das ações a serem executadas.

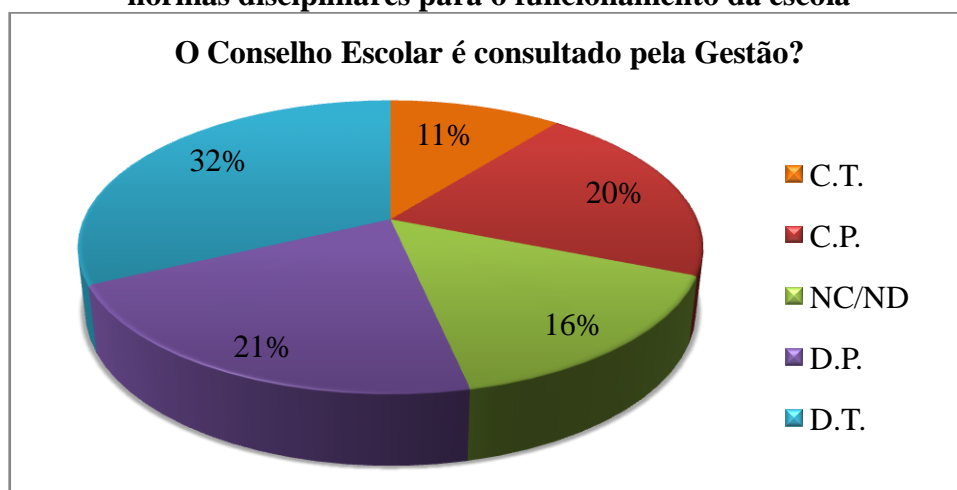
Há também a necessidade de melhor compreensão do significado e da característica de autonomia que a escola deve ter em relação à SEDUC e outras instituições superiores a ela. A comunidade escolar precisa ter o empoderamento do seu papel, do papel da escola e

também oda Secretaria de Educação dentro do sistema de ensino estadual para que possa fazer parte da discussão da educação. Essa compreensão não está sendo trabalhada dentro dos Conselhos Escolares das escolas analisadas.

Analisando as situações aqui expostas nos últimos gráficos, falta sintonia entre os diversos setores da Secretaria, cada qual trabalha olhando apenas seus interesses. O controle Interno não sabe das ações desenvolvidas pela Gestão Democrática, que não é observada e respeitada pela Gerencia de Educação. É preciso um alinhamento entre as diversas coordenadorias, com os propósitos e princípios da gestão democrática.

Verificando a relação entre a Gestão e o Conselho Escolar, questionou-se se os conselheiros são sempre consultados, quando o gestor escolar baixa normas disciplinares para o funcionamento da escola. A observação da distribuição das respostas no gráfico 22 mostra que 53%, está entre aqueles que discordam dessa afirmação, 31% concordam parcialmente e/ou totalmente e 16% nem concorda nem discorda. Com isso, pode afirmar que a autonomia e descentralização proporcionada pela Gestão Democrática não atingiu níveis satisfatórios entre as escolas analisadas. O perfil do modelo de gestão na maior parte das escolas é o centralizador e com direcionamento as ações burocráticas. E quanto maior o nível de burocratização, menor será o nível de participação e envolvimento da comunidade escolar. (LÜCK, 2011)

Gráfico 22 – Conselho Escolar é sempre consultado, quando o gestor escolar baixa normas disciplinares para o funcionamento da escola



Fonte: Dados da pesquisa.

C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

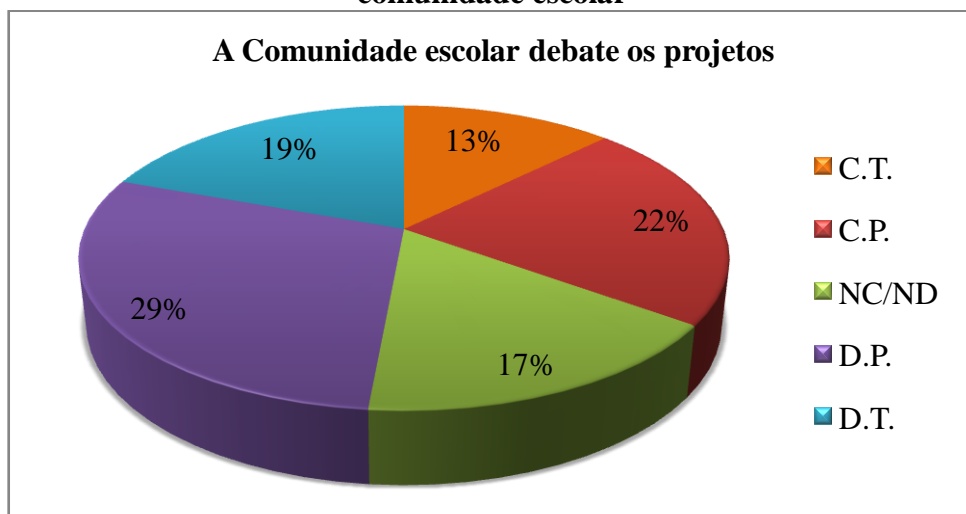
Não é verificado segundo os números apresentados nos últimos gráficos e também nos dados consultados das atas indícios de descentralização nem autonomia para que o Conselho Escolar possa apresentar o seu ponto de vista dos processos executados nas escolas.

Se não há a consolidação destes princípios não se pode afirmar que a gestão está sendo democrática nos estabelecimentos de ensino pesquisados.

Os valores de transparência, autonomia e equidade que são prática de uma gestão democrática e participativa, conforme Cury (2007) e Lück (2011) não são levados em consideração pela maioria dos gestores das escolas das escolas analisadas.

Ainda na mesma linha de raciocínio, o questionou-se sobre os projetos, ou seja, se os projetos a serem desenvolvidos na escola são sempre debatidos por toda a comunidade escolar. Como resultado, temos no gráfico 23 aqueles que discordam totalmente e/ou parcialmente representam 48% dos entrevistados, seguidos de 35% que concordam totalmente e/ou parcialmente e 17% que nem concordam nem discordam.

Gráfico 23 – Projetos a serem desenvolvidos na escola são sempre debatidos por toda a comunidade escolar



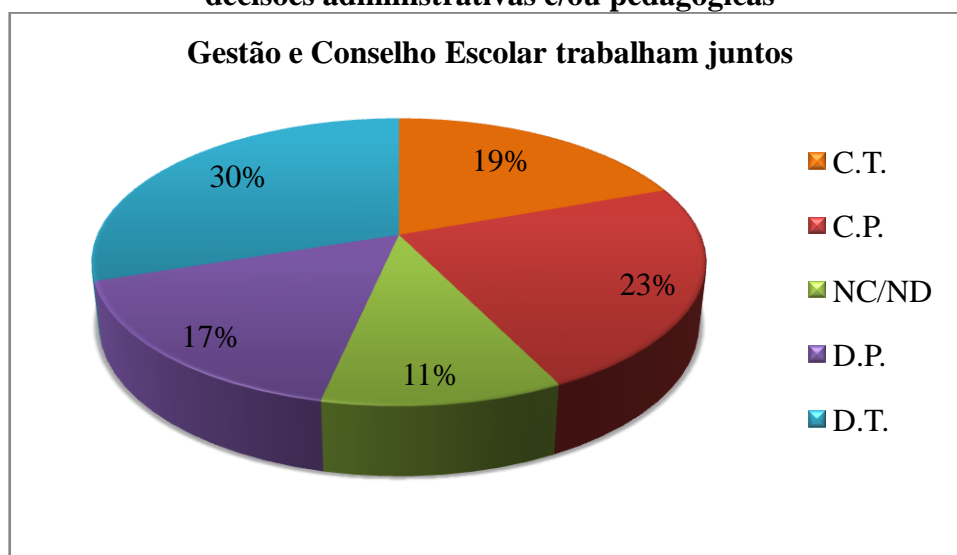
Fonte: Dados da pesquisa.

C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

Os dados apresentados no gráfico 23 consolidam as informações do gráfico 22, pois se verificado na maior parte das escolas que não há consulta ao seu Conselho Escolar, logo os projetos lá desenvolvidos não são discutidos pela comunidade escolar. Caracteriza-se desta forma, uma comunidade escolar excluída do planejamento dos projetos desenvolvidos nas escolas. Isto pode sugerir o porquê os pais não participam do Conselho Escolar.

Essa análise é confirmada quando se observa as respostas dos conselheiros, quando foram questionados se os Gestores e o Conselho Escolar trabalham juntos para tomada de decisões administrativas e/ou pedagógicas. Assim, no gráfico 24 temos 47% entre os que discordam totalmente ou parcialmente, seguidos por 42% que concordam totalmente ou parcialmente e 11% nem concordam nem discordam.

Gráfico 24 – Gestão e o Conselho Escolar sempre trabalham juntos para tomada de decisões administrativas e/ou pedagógicas



Fonte: Dados da pesquisa.

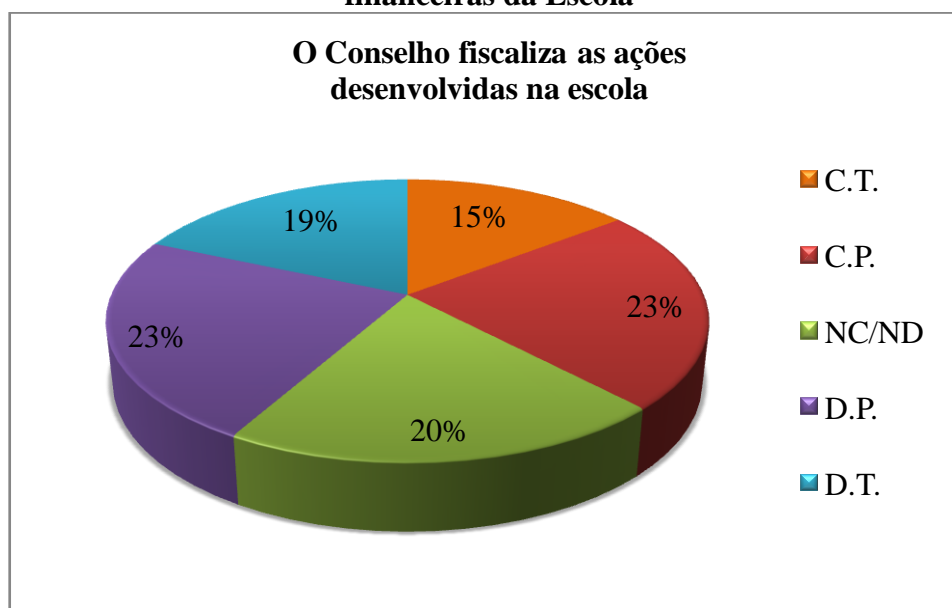
C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

Segundo Lück (2011, p. 48) o gestor deve assumir a responsabilidade mediante a sensibilização e o bom senso, para “discernir a relevância e a amplitude da repercussão da tomada de decisão para a escola como uma coletividade”, favorecendo a autonomia e o desenvolvimento da comunidade escolar. Mas, é verificado pouco esforço por parte dos gestores para a consolidação deste panorama.

O sucesso de uma gestão parte do pressuposto de que há uma ação que mobiliza a participação de todos, que se traduz em compromisso, responsabilidade, autonomia e aprendizagem. Para isso, Senge (2005, p. 17) apresenta a ideia das escolas que aprendem, onde a comunidade, dentro de um propósito comum, desenvolvendo “imagens compartilhadas do futuro que buscam criar e dos princípios e das práticas norteadoras através dos quais esperam chegar”. E acrescenta que por meio do diálogo e discussões “pequenos grupos de pessoas transformam seu pensamento coletivo, aprendendo a mobilizar suas energias e ações para alcançar objetivos comuns e produzir uma inteligência e habilidade maior do que a soma dos talentos dos membros individuais”. (SENGE, 2005, P. 17)

Uma das funções essenciais do Conselho Escolar é a fiscalização das ações realizadas nos estabelecimentos de ensino. Assim, questionou-se se o Conselho Escolar fiscaliza as ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. O gráfico 25 apresenta que o percentual dos que discordam é maior em relação aos que concordam, sendo 42% discordantes e 38% concordando que há sim fiscalização por parte do Conselho. Ainda temos um percentual significativo de 20% que nem concorda nem discorda da afirmação.

Gráfico 25 – Conselho Escolar fiscaliza as ações pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola



Fonte: Dados da pesquisa.

C.T. (Concordo Totalmente); C.P. (Concordo Parcialmente); NC/ND (Nem Concordo Nem Discordo); D.P. (Discordo Parcialmente) e D.T. (Discordo Totalmente)

O acompanhamento das ações desenvolvidas na escola é a principal atividade do Conselho Escolar, no entanto, é verificado na percepção da maioria dos entrevistados assim como nos documentos analisados, que este princípio não está sendo obedecido nas escolas públicas estaduais de Porto Velho. Conclui-se que a Gestão Democrática fica debilitada quando sua principal finalidade não está sendo observada.

Verifica-se nos dados até aqui apresentado, que o percentual dos que discordam, seja parcialmente ou totalmente, é sempre maior todas as vezes que são questionados assuntos que remetem a autonomia, descentralização, representatividade e participação da comunidade escolar.

O gestor e o Conselho Escolar precisam fazer com que os espaços criados pela Gestão Democrática sejam de fato colocados em prática, sentir como ocorrem às práticas da instituição, refletir como pode melhorar suas atitudes e habilidade diante de situações no ambiente da organização e arquitetar a tomada de decisões baseado na participação e no dialogo entre as pessoas da comunidade escolar comprometidas com mudança, criando um ambiente que promova a aprender a aprender. (SENGE, 2005)

Para uma melhor compreensão dos dados estudados, o quadro 6 faz uma análise comparando as variáveis que definem uma Gestão Democrática utilizadas na pesquisa em relação ao que é preconizado na legislação pertinente ao tema, com a teoria utilizada e compara como a prática efetivamente realizada nas escolas analisadas.

Quadro 6–Mapa Teórico-Empírico da Pesquisa

Variáveis da pesquisa	O que diz a legislação	O que diz a teoria	Como está na prática
Participação	LDB 9394/96 em seu art. 14 diz: “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou Equivalentes” Lei 3018/2013, diz no art. 2, Inciso IV: “participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados”	Gestão democrática pressupõem participação, liderança e trabalho coletivo. (CURY, 2007) A participação (...) é uma forma prática de formação para a cidadania. (GADOTTI, 2000) A participação é o meio para assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos. (LIBÂNEO, 2008):	Baixa participação da comunidade escolar Os espaços criados pela legislação não são usados; Poucos registros de reunião do Conselho Escolar na maioria das escolas analisadas; Baixa participação dos Conselheiros escolares na formulação da Gestão Democrática
Autonomia	LDB 9394/96, diz no Art. 15: Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica (...) progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira. Lei 3018/2013, diz no art. 2, Inciso II: “autonomia das unidades de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica”.	Gestão democrática pressupõem autonomia. CURY, 2007) A autonomia (...) capacidade das pessoas de decidir sobre seu próprio destino. (SANTOS, 2006) Autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa. (LIBÂNEO, 2008)	Autonomia financeira é relativa, visto que os recursos já vem com destinos direcionados; Autonomia pedagógica também é relativa, visto que as escolas seguem as portarias editadas pela SEDUC
Transparência	Lei 3018/2013, diz no art. 2, Inciso V: “transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos com monitoramento e avaliação dos resultados” Lei da Transparência (131/2009) em seu art. 48 diz que a transparência será assegurada mediante; “incentivo à participação popular”; e “liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade”.	Gestão Democrática pressupõem (...) transparência e impessoalidade. (CURY, 2007) Transparência significa que a informação está disponível gratuita e diretamente acessível para aqueles que serão afetados pelas decisões, mediante fácil comunicação e compreensão. (KIM <i>et al</i> , 2005)	Não há registros de espaços nas escolas onde são debatidos pela comunidade escolar as ações pedagógicas e administrativas; Não há avaliação nem monitoramento das ações executadas; Os atos de transparência são restritos a divulgação da Prestação de Contas.
Descentralização	Lei 3018/2013, diz no art. 2, Inciso I “corresponsabilidade entre o Poder Público e a sociedade na gestão da escola” Inciso VI: “garantia da descentralização do processo educacional”	Descentralização favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados. (MACHADO, 2000)	Não foi registrado a redistribuição de poder entre Estado e sociedade; Os projetos que a SEDUC desenvolve não são discutidos pelas escolas estaduais; Descentralização está sendo apenas a transferência de encargos, controlada

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados analisados permitem concluir que os princípios da Gestão Democrática do sistema público estadual de ensino não estão sendo aplicados nas escolas analisadas. Entre os quais se destacam a não observância da representatividade, nos espaços de discussão. Para se chegar a essa conclusão, verificou-se que diversos dispositivos do programa não respeitados pelas Gestões e também pelos Conselhos Escolares. Entre estes, aponta-se:

- Os princípios de autonomia, participação, transparência e descentralização não são efetivamente praticados (art. 2);
- Faltam mecanismos de participação e articulação da comunidade escolar (art.9);
- As funções do colegiado escolar: consultiva, deliberativa, mobilizadora e fiscalizadora não são verificadas (art. 10);
- Não há a Prestação de contas aprovadas pelos representantes dos Conselhos Escolares pela maioria das escolas (art. 11);
- Não há o acompanhamento dos indicadores educacionais pela comunidade escolar (art. 11)

Essas análises foram verificadas tanto na observação *in loco* como nas respostas ao questionário adotado na pesquisa. A participação da comunidade escolar nas ações desenvolvidas nas escolas analisadas ainda é muito tímida. Os princípios da autonomia, participação, transparência, representatividade e descentralização, que caracterizam uma gestão ser democrática segundo Cury (2007, p. 494), não atinge níveis satisfatório.

Lück (2011) afirma que se a participação for eficiente, haverá a promoção do ser humano como cidadão, valorização da educação pela sociedade, desenvolvimento do espírito coletivo. Mas, conforme os dados da pesquisa se apresentam esses valores não estão sendo cumpridos nas unidades escolares. Algumas escolas até conseguem desenvolver uma ou outra ação da Gestão Democrática, mas ainda com pouca efetividade.

Comoter uma gestão democrática sem a utilização do principal instrumento do Conselho Escolar, a reunião? Conforme foi verificado, o colegiado das escolas não se reúne e com isso a democracia fica fragilizada, pois ela só se consolidará na prática cotidiana com o embate entre as diferenças.

Não existe mobilização nem por parte da gestão assim como por parte do conselho. O espaço foi criado pela lei, mas falta organização e articulação entre os atores do processo para que possam fazer uso desse instrumento.

O que foi apurado nas escolas analisadas é uma gestão ainda centralizadora, com poucos espaços de participação para uma parcela da comunidade escolar. Não temos ainda uma gestão que vise incentivar a criação de uma cultura voltada à participação e do controle social por parte da comunidade. Não há de fato a participação da comunidade escolar nas ações executadas.

Para a superação do cenário dentro da escola cabe ao gestor abrir espaços para que essa conquista seja efetivada em vez de ficar cobrando a participação das pessoas naquilo que já foi decidido. E, também a comunidade escolar precisa perceber que são os seus membros que constroem a realidade da escola. Lembrando que “não se trata de impor a participação, mas sim de estimulá-la, de modo que se interage nesse processo contínuo.” (LÜCK, 2011, p. 71)

A fragilidade de conhecimento de democracia, participação, autonomia e descentralização, por parte dos Conselheiros Escolares pode ser um fator que dificulta a consolidação da Gestão Democrática. É oportuno destacar a necessidade de fortalecer a compreensão e discussão destes princípios pelos atores envolvidos, mas dentro de uma prática diária, pois só assim as pessoas empoderará o significado dos princípios democráticos através da prática, reflexão e transformação de atitudes e valores, conforme assevera Paulo Freire. (VALOURA, 2006)

Senge (2005) na formulação do trabalho sobre as escolas que aprendem apresenta algumas sugestões a gestores e conselheiros escolares. Uma delas é a apropriação das conexões existentes na comunidade escolar. Cada pessoa possui uma habilidade e/ou conhecimento que pode ser importante para a escola e o gestor competente precisa estabelecer parcerias certas com a comunidade, precisa enxergar além dos muros da escola, sair da rotina burocrática e conhecer novas possibilidades de atuação.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A escola como uma importante instituição do Estado e da sociedade moderna, realiza uma ação de mão dupla, tanto para um como para o outro. Através Gestão Democrática a escola aproxima o Estado da sociedade que ouve seus anseios e ao mesmo tempo a sociedade leva ao Estado suas necessidades e reivindicações. E como instituição de formação cidadã deve oportunizar a vivencia da democracia em toda sua plenitude. É na escola que o ser humano aprende a viver em sociedade, participando, transformando e trocando informações, sendo este então o melhor local para aprender vivenciar a democracia.

Se desejarmos uma sociedade mais participativa é fundamental desenvolver essa cultura nas pessoas, principalmente nos jovens que estão nas escolas. Conforme já foi evidenciado neste texto, o ser humano aprende mais quando sente os efeitos de uma determinada ação em sua vida. Talvez o custo exigido nos dias atuais na busca da participação da comunidade nas ações desenvolvidas nas escolas possa ser diminuído significativamente se os nossos educandos tiverem contato com esta prática no dia-a-dia da escola. E, este é afinal um dos principais objetivos da escola, educar as crianças para a cidadania.

As experiências de gestão democrática das escolas públicas estaduais de Porto Velho iniciadas em 2011 buscaram introduzir um novo modelo para a gestão escolar, que tem como principal norteador a participação da comunidade escolar. Tal princípio visa trazer um ressignificado a política educacional, estimulando a participação da sociedade nas ações desenvolvidas na escola.

Assim, o presente estudo objetivou avaliar a Gestão Democrática implantada nas escolas públicas estaduais de Rondônia, mais especificamente nas instituições escolares localizadas no município de Porto Velho. Primeiro, buscamos conhecer empiricamente os detalhes da política pública, seus objetivos, princípios e procedimentos adotados. Em seguida analisamos a prática de como foi e como está sendo executada a política estadual bem como sua legislação adotada, tendo como parâmetro os conceitos teóricos de gestão democrática participativa.

Respalado pela abordagem da avaliação centrada em objetivos, conforme fundamentado no referencial teórico pode-se ponderar com base nos dados da pesquisa, que a Gestão Democrática implantada nas escolas públicas estaduais analisadas na prática não está sendo cumprida conforme delineado pelo arcabouço normativo do programa e também pela teoria estudada.

Os gestores precisam compreender que seu papel deverá ser o de mediador entre a escola e a comunidade, criando mecanismos e estratégias de interação, atuação e liderança. Fazer com que haja uma comunicação franca nas ações da gestão escolar nas dimensões pedagógica, financeira e administrativa, e que traga com isso mais transparência para o processo. Influenciar no trabalho coletivo com foco nos processos e práticas nas políticas da escola, melhorando o clima organizacional e da comunidade escolar.

Quando analisados os documentos do Conselho Escolar de cada unidade de ensino, verifica-se que os princípios determinados pelo arcabouço normativo da Gestão Democrática não está sendo respeitado. Os documentos não possuem informações que possam demonstrar a democratização da Gestão Escolar. Contudo, não significa que está existindo uma gestão autoritária nas escolas, mas não é verificado espaços de participação da comunidade escolar. O que está se constatando nesta pesquisa é que o Conselho Escolar, como espaço de representação de todos os segmentos da comunidade não vem atuando na forma proposta pela Gestão Democrática.

Deve-se ter em conta também que o processo de Gestão Democrático é novo e passa por adequações. De fato, houve mudanças que beneficiam a ampliação da Gestão Democrática. Como na composição do número de membros e na idade dos representantes de alunos, que passou de dezesseis (16) para quatorze (14) anos, aumentando assim o número de indivíduos que podem se candidatar. Essas mudanças contribuem no sentido de facilitar que haja reuniões constantes na escola.

Analisando a construção do programa, vimos inicialmente que o objetivo maior foi o de implantação dos conselhos e eleição de diretores e vice-diretores, posteriormente o foco esteve na legitimação do processo por meio da construção da Lei de Gestão Democrática e fortalecimento dos espaços criados. A criação da lei ganha esse destaque porque pode consolidar uma política de Estado e não mais uma política de governo.

Mesmo com o atropelamento das etapas do processo de implantação do programa de Gestão Democrática, este pode ser considerado como um ponto positivo a ser destacado pela iniciativa da SEDUC em lançar essa proposta inovadora para as escolas, favorecendo a democracia. Desta forma, o Estado buscou descentralizar o processo da gestão das unidades escolares.

É preciso criar espaços na busca de promover a dinâmica da participação da comunidade escolar. Afinal, a participação se efetiva na prática. Portanto, mesmo com as falhas em relação ao cumprimento dos objetivos, verifica-se que o programa já influenciou

uma nova postura em boa parte dos membros da comunidade escolar e se reconhece o esforço no sentido de consolidar essa política nas escolas públicas estaduais em Porto Velho. Ocorreram falhas, o que é comum quando se inicia um processo, mas elas são amenizadas diante dos ganhos proporcionados. Além do mais, os novos processos poderão ser corrigidos a partir das avaliações das experiências adquiridas.

Em relação à SEDUC, a avaliação evidenciou alguns pontos que interferem no resultado do programa. Primeiro, a falta de um plano de trabalho ou um projeto, com objetivos, justificativas, metas, cronograma, estimativas de custos, ou seja, um mapeamento do processo. Segundo, as mudanças no comando da Secretaria ocorridas ao longo da execução do programa também prejudicaram o seu andamento. Com o novo Gestor na Secretaria, têm-se a troca dos servidores das suas funções, gerando com isso, interrupção dos processos em andamento. Até a nova equipe conhecer todos os detalhes do programa, já se perdeu muito tempo. Deve-se levar em conta também a subjetividade das pessoas, que insere nos processos sua cultura, educação, religião e experiências adquiridas. Terceiro, toda política pública necessita de uma avaliação, conforme evidenciada na Lei de Gestão Democrática, mas que não foi realizada. Esta ferramenta permite conhecer o caminho a ser seguido, com monitoramento constante das ações executadas, contribuindo para o aumento da eficiência e eficácia da gestão pública e transparência dos governantes públicos, que assim devem prestar contas.

Faltou também divulgação desta política por parte da SEDUC. Segundo informações colhidas junto a Coordenação de Gestão Democrática, esse papel de divulgação aos demais membros caberia à CRE e as unidades escolares. Contudo também não houve a devida fiscalização nem mesmo o acompanhamento se o processo estava sendo seguido. O único processo que foi amplamente divulgado nas escolas foi a eleição dos gestores.

A SEDUC por meio de suas Diretorias, Gerências e Coordenadorias Regionais de Educação tem o desafio de continuar a implementação de propostas de apoio, acompanhamento, avaliação e fortalecimento da gestão democrática. Para isso, é necessário que todas as suas coordenadorias trabalhem no mesmo sentido, criando uma gestão compartilhada.

É verificada a necessidade de amadurecimento do significado da gestão democrática por todos aqueles que compõem a comunidade escolar. Recomendam-se aprofundar estudos juntos as comunidades escolares sobre os significados e conceitos do Conselho Escolar, de

participação, de autonomia, enfim, dos critérios e princípios que determinam uma gestão ser democrática e participativa.

Também há a necessidade de se trabalhar a formação continuada dos novos gestores. Apesar de que foi constatado que a maioria deles tem uma longa experiência com gestão, o processo democrático participativo é dinâmico e sempre há a necessidade de novas informações e aprofundamento do conhecimento. Mesmo porque muitos destes gestores foram formados quando não havia no sistema de ensino de Rondônia a Gestão Democrática. Necessário que a equipe gestora faça uma reflexão sobre a abrangência do exercício da liderança frente a grupos de pessoas, bem como, despertado para necessidade de novas posturas em relação ao trabalho coletivo e o comprometimento com a execução de projetos e políticas de melhoria da aprendizagem dos estudantes e democratização da escola, de modo a torná-la uma instituição aberta à comunidade e de qualidade para todos.

É fundamental para o Estado a avaliação sistemática de suas políticas públicas principalmente aquelas que visam trazer a sociedade para o debate de temas relevantes como a educação, pois como foi visto, a participação da sociedade foi fraca tanto na formulação do programa, como no acompanhamento dos gestores na suas atividades diárias. Conforme foi discutido no embasamento teórico, se o indivíduo não conhece do que se trata aquele tema ele não terá o menor interesse em participar. É preciso mais incentivo do Estado para que a sociedade venha contribuir. Não adianta o Estado criar a lei e achar que isso já resolverá o problema de democratização nos estabelecimentos de ensino. Será preciso um mecanismo eficiente de acompanhamento, avaliação e monitoramento das ações desenvolvidas por suas políticas públicas.

A participação para ser colocada em prática precisa de um local para se efetivar, conforme foi debatido na teoria. E a escola é o local que pode oportunizar a efetivação da participação. A participação só será efetivada em ambientes que proporciona participação de fato, na tomada de decisão principalmente. Além de transmissão de valores e da educação individual, a escola deve ser hoje um espaço de democracia, seja na sua composição heterogênea seja na concepção de valores que a nova sociedade exige. Para que haja a verdadeira educação deve-se ter a participação de toda a comunidade como uma ação coletiva na realização das ações. Mas, essas características não estão sendo cumpridas e as escolas analisadas ainda não possuem a Gestão Democrática de fato.

As gestões escolares precisam promover a participação da comunidade e para isso precisa criar espaços em que as pessoas sintam verdadeiramente importantes no processo

educacional e que suas ideias serão postas em prática. Em que há a troca de informações, de responsabilidades e construção conjunta dos objetivos da escola. O gestor não pode é ficar esperando que tais situações brotem no meio da escola, através de ações voluntárias, mas sim de encontrar meios de estimular a participação da sua comunidade.

Destarte, os Conselhos Escolares pesquisados estão vivenciando uma gestão participativa restritiva. A falta de formação e informação dos membros dos Conselhos Escolares dificulta sua imposição. O que se tem na prática é a pseudoparticipação, ou seja, a comunidade escolar é convidada apenas referendar algo que já esteja decidido, não está ocorrendo o empoderamento nem a igualdade de fato da participação. Não adianta dar-lhes funções se estes não estão preparados para compreender qual é o seu papel. Os cursos que a SEDUC proporcionou com estudos dos cadernos foram realizados, em grande maioria, com os técnicos das CRE de várias regiões do Estado e representantes das escolas, quase sempre na presença da gestão ou orientação/supervisão escolar. A grande parte ou aqueles que mais precisam do conhecimento não recebem o conhecimento. Se não tem conhecimento, não interfere na situação. Os materiais desenvolvidos pela SEDUC não está chegando às mãos daqueles que mais precisam e não estão sendo criados mecanismos para a multiplicação das informações.

A avaliação permitiu também fazer uma análise do perfil dos gestores das escolas pesquisadas que, em geral, são indivíduos com preocupação na burocracia, centralizadores dos processos educacionais. O seu modelo mental, ou seja, consciência de atitudes e percepções construído ao longo dos anos em que não se exigia a participação comunitária, pode ser um empecilho a consolidação do novo modelo de gestão. Devem superar as concepções antigas através da sensibilidade, da responsabilidade, ética, moralidade e coragem de romper paradigmas para influenciar novos modelos.

Não se evidenciou inovação na gestão das escolas, nem ao menos o uso das novas tecnologias aliada ao trabalho da gestão. Nenhuma escola, por exemplo, utiliza a internet como ferramenta para exposição da prestação de contas, das atas das reuniões ou mesmo os nomes dos membros do Conselho Escolar. Reconhece que uma nova cultura não surge do dia para a noite, levará certo tempo para que os envolvidos possam maturar os novos conhecimentos e experiências, de modo a expressarem seus pensamentos.

Espera-se que a avaliação da Gestão Democrática realizada nesta pesquisa suscite em todos aqueles responsáveis pela educação a inquietação constante em criar espaços de participação da comunidade escolar, proporcionando autonomia, descentralização e

transparência na tomada de decisão. Participação que torne o cidadão crítico, afinal, cidadania não é somente o ato de votar, mas em um nível maior, em que as pessoas podem influenciar as decisões, especialmente aquelas decisões que afetam diretamente suas vidas.

Destaca-se que a pesquisa está limitada as escolas analisadas, não sendo, portanto uma visão de todo o sistema educacional de Rondônia. Contudo, as ferramentas estatísticas permitem tal ampliação. Além disso, como este foi o primeiro ciclo da gestão democrática, seus resultados podem ser alterados com o passar do tempo. Sugerem-se trabalhos futuros que possam ampliar o debate e verificar se as características continuam existindo num futuro próximo.

Por fim, reconhece-se que a política da Gestão Democrática avançou espaços significativos, mas ainda não se pode dizer que o modelo de gestão existente nas escolas públicas estaduais de Porto Velho é democrático e participativo. Ele está limitado. E entre os fatores que limitam essa visão, tem-se a manutenção da gestão escolar centralizada nas mãos do diretor, pouca descentralização e baixo índice de autonomia, representatividade e participação da comunidade escolar.

REFERENCIAS

ARCOVERDE, Ana C. B. Avaliação de políticas públicas: elemento estratégico de gestão da coisa pública. In: **Anais da IV Jornada Internacional de Políticas Públicas - Neoliberalismo e Lutas Sociais: Perspectivas para as Políticas Públicas**. São Luís - MA, 2009. Disponível em: <http://www.arcus-ufpe.com/files/artcoisapub.pdf>. Acessado em 20 de julho de 2012.

ARRETCHE, Marta. O mito da descentralização: maior democratização e eficiência das políticas públicas? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, no. 31, 1996. Disponível em: http://www.fflch.usp.br/dcp/assets/docs/Marta/RBCS_96.pdf Acessado em 26 de abril de 2013.

_____. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. **São Paulo em perspectiva**, v. 18, nº. 2, 2004, p. 17-26

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BASTOS, Celso R.. **Curso de teoria do Estado e ciência política**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

BLAUTH, R. **Gestão da qualidade**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2006.

BOBBIO, Norberto. **Existe uma doutrina marxista do Estado?** In: **O Marxismo e o Estado**. Rio de Janeiro, Graal. 1979.

_____. **O Futuro da democracia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Acessado em 11 de fevereiro de 2013.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº. 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 08 de fevereiro de 2013.

_____. **Lei Complementar Federal nº 101**, de 04 de maio de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 17 de março 2013.

_____. **Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília – DF, 2004

_____. **Lei Complementar Federal nº 131**, de 27 de maio de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em: 14 de março 2013.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Estado, aparelho de Estado e sociedade civil**. Brasília: ENAP, 1995.

_____. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2002.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. 10 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. 1.ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Elisabete D. **Gestão municipal participativa e o papel da escola**. São Paulo: Annablume, 2005.

CURY, Carlos. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n.3, set/dez: 2007. p. 483-495

DAHL, Robert A. **Sobre a democracia**. Tradução de Beatriz Sidou. - Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. 6ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOURADO, Luiz F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, vol. 28, n. 100 – Especial. Campinas: 2007, p. 921-946

DREJER, Anders. **Strategic Management and Core Competencies**. Westport, Connecticut. London. Greenwood, 2002.

DURKHEIN, E. **Educação e sociologia**. 9 ed. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1973.

FERES JR, João; POGREBINSCHI, Thamy. **Democracia, cidadania e justiça**. In: Sociologia: ensino médio. Coord. Amaury César Moraes. Secretaria de Educação Básica – MEC. Coleção Explorando o Ensino; vol. 15. Brasília: 2010.

FERREIRA, Naura S. C; AGUIAR, Márcia Angela S. (org). **Gestão da Educação – Impasses, Perspectivas e Compromissos**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

FISCHER, Frank. Participatory governance as deliberative empowerment: the cultural politics of discursive space. **The American Review of Public Administration**. vol. 36 nº. 1: 2006, p. 19-40. Disponível em: <http://arp.sagepub.com/content/36/1/19.abstract>. Acessado em 15 de julho de 2012.

- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez: 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002
- GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- GRUPPI, Luciano. **Tudo começou com Maquiavel**. 16. ed. Porto Alegre: L&PM, 2001.
- GUARESCHI, A. Pedrinho. **Sociologia crítica: alternativas de mudança**. 54 ed. Porto Alegre: Edipucs-RS, 2003.
- HAIR, Joseph F; TATHAM, Ronald L.; ANDERSON, Rolph E.; BLACK, William. **Multivariate Data Analysis**. 5th Edition. São Paulo: Pretice Hall, 1998
- HOBBSAWN, E. J. **A era dos extremos: o breve século XX – 1914-1991**. 2. ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1997.
- HONG, Jianzhong; STÄHLE, Pirjo. The coevolution of knowledge and competence management. **International Journal of Management Concepts and Philosophy**. Vol. 1, No. 2, 2005
- HORA, Dinair L. **Gestão Democrática na Escola**. 6. ed. São Paulo: Papirus, 1999.
- HORDIJK, Michaela. Participatory governance in Peru: exercising citizenship. **Environment and Urbanization**, vol. 17 no. 1. 2005, p. 219-236. Disponível em: <http://eau.sagepub.com/content/17/1/219>. Acesso em 08 de junho de 2013.
- IANNI, Octávio. **Capitalismo, violência e terrorismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.
- KAPLAN, Robert. **O que perguntar ao espelho: as perguntas certas para conduzir sua empresa ao sucesso e a construir uma carreira vitoriosa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- KIM, P.S. *et. al.* Toward participatory and transparent governance: report on the Sixth Global Forum on Reinventing Government. **Public Administration Review**, Washington, v.65, n.6, Nov./Dec. 2005
- LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 22 ed. São Paulo: Loyola, 2008.
- LÜCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- _____. **Ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 26 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.
- _____. **Gestão Participativa na escola**. 10 ed. Petrópolis – RJ: vozes, 2011

MACHADO, Maria A. de M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97 -112, fev./jun., 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEKSENAS, Paulo. **Sociologia**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MEC. Ministério da Educação. **Anais do Seminário Internacional Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas**. Brasília, DF - 24 a 28 de Abril de 2006.

_____. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. **Programa Nacional de Fortalecimento do Conselho Escolar**. Caderno 5. Brasília, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. revista e aprimorada. São Paulo: Ed. Hucitec, 2006.

MINTZBERG, Henry. Administrando Governos, governando administradores. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP. Ano 49, n.4. Out/Dez: 1998. p: 148-163

MONLEVALE, A. J. **Plano Municipal de Educação Fazer para Acontecer**. Brasília: Ed. Idéia, 2002.

MONTEIRO, Carlos A. F. Gestão democrática como processo de alteração estrutural. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 88, n. 219, maio/ago: 2007.p. 363-389

NETO, Antônio Cabral; CASTRO, Alda M. D. Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 32, n. 116, 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v32n116/a08v32n116.pdf>>Acessado em: 26 de junho de 2013.

NOVAES, Ivan L. Aspectos Conjunturais que repercutiram no processo de descentralização da gestão educacional no Brasil: 1980-2000. **Revista Formadores**, v. 1, n. 2, 2005. p. 197-206

O'DONNELL, Guillermo. Teoria democrática e política comparada. **Dados**. vol.42, n.4, 1999, pp. 655-690. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0011-52581999000400001>. Acessado em: 26 de fevereiro de 2013.

OLIVEIRA, Dalila A. (Org). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. 9 ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Tânia M. V. de. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração OnLine**. v. 2, n. 2, abr/mai/jun, 2001.

PARO, Vitor. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Editora Ática, 2008.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992.

PEREIRA, Júlio Cezar R. **Análise de Dados qualitativos**: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanos e Sociais. 3.ed. – 1. reimpr. – São Paulo: Edusp, 2004

PEREZ, Marcos A. **A administração pública democrática**: institutos de participação popular na administração pública. Belo Horizonte: Fórum, 2004

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A Nova Era da Inovação**: A inovação focada no relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ROCHA, Lúcia Maria da Franca; PEREIRA, Eva Waisros. Projeto de LDB — A Estratégia da Negociação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 75 nº 179/180/181, 1994.p.428-440. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/520/531> Acessado em 15 de fevereiro de 2013.

RONDÔNIA.Governadoria. **DECRETO Nº 15866**. Porto Velho, 29 de abril de 2011.

_____.Governadoria. **DECRETO N. 16.202**. Porto Velho, 20 de setembro de 2011.

_____.Governadoria.**DECRETO N. 16.860**. Porto Velho, 25 de junho de 2012.

_____.Governadoria.**Mensagem de Lei N. 008**. Porto Velho, fevereiro de 2013.

_____.Governadoria. **Lei da Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia N. 3.018**. Porto Velho, de 17 de abril de 2013.

_____. Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N. 1051/2011-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 27 de abril de 2011.

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N.1345 /2011-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 10 de Junho de 2011.

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N. 1387/2011-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 13 de julho de 2011.

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N. 1755/2011-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 26 de setembro de 2011

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N. 1756/2011-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 26 de setembro de 2011.

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N. 1932/2011-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 16 de novembro de 2011.

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N. 1933/2011-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 16 de novembro de 2011.

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N. 2030/2011-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 02 de dezembro de 2011.

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N.1726/2012-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 03 de dezembro de 2012.

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N. 2364/2012-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 20 de dezembro de 2012.

_____.Secretaria Estadual de Educação. **Portaria N. 0786/2013-GAB/SEDUC**. Porto Velho, 20 de maio de 2013.

_____.Secretaria Estadual de Educação.**Portaria N 0446/2013–GAB/SEDUC**. Porto Velho, 17 de janeiro de 2013.

_____.Assembléia Legislativa de Rondônia. **Projeto de Lei N. 739/2013**. Porto Velho, 10 de abril de 2013. Disponível em:http://www.alerondonia.kinghost.net/diario-oficial/arquivos-diarios/copy_of_051DIRIO_e2013.pdf Acessado em 10 de abril de 2013.

SANTOS, Ana Lúcia Félix. Gestão Democrática da Escola: Bases Epistemológicas, Políticas e Pedagógicas. **Anais da 29ª Reunião Anual da Anped**, Caxambu/MG, 2006. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT05-2114--Int.pdf> Acessado em 20 de julho de 2013.

SANTOS, Reginaldo S. et al. Compreendendo a natureza das políticas do Estado capitalista. **RAP**, Rio de Janeiro v. 41, nº. 5, Set./Out. 2007, p. 819-834

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009

SCHIMONEK, Elizangela M. Pereira. **O plano de desenvolvimento da escola (PDE – Escola)**: instrumento de autonomia para as unidades escolares? 278 f. Tese (Dissertação de Mestrado em Educação) Universidade Estadual Paulista. Rio Claro, UNESP. 2012. Disponível em: <http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/63517> Acessado em 14 de maio de 2013.

SENGE, Peter, *et al.* **Escolas que aprendem**: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 2007. Disponível em: http://www.mestradoadm.unir.br/site_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf. Acesso em: 10 de janeiro de 2013.

SILVA, Maria Ozanira da Silva (org). **Pesquisa avaliativa**: aspectos teórico-metodológicos. São Luiz – MA: Veras Editora, 2008.

SOUZA, Celina. Intermediação de Interesses Regionais no Brasil: O Impacto do Federalismo e da Descentralização. **Dados**. Rio de Janeiro,v. 41,n. 3, 1998.

_____. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45

SOUZA SANTOS, Boaventura. **O futuro da democracia**. Coimbra – Portugal. 1996. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/opiniao/bss/164.php>. Acessado em: 18 de fevereiro de 2013.

TORRES, Marcelo D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

TURNHOUT, Esther; VAN BOMMEL, Severine; AARTS, Noelle. How Participation Creates Citizens: Participatory Governance as Performative Practice. **Ecology and Society**: Vol. 15, Nº. 4: 2010. Disponível em: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art26/>. Acessado em 10 de julho de 2013.

VALOURA, Leila de Castro. Paulo Freire, o educador brasileiro autor do termo empoderamento, em seu sentido transformador. 2006. Disponível em: http://siteantigo.paulofreire.org/pub/Crpf/CrpfAcervo000120/Paulo_Freire_e_o_conceito_de_empoderamento.pdf Acessado em: 15 de agosto de 2013.

VEIGA, Ilma Passos A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, 2003, p. 267-281

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. A Liderança Aprendida. **GV-executivo** - FGV-EBAP, vol. 6, n. 1, jan-fev 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4724.pdf> Acessado em 17 de março de 2013.

WORTHEN, Blaine R; SANDER, James; FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

APÊNDICES

Roteiro de entrevista A: Conselho Escolar e Gestores Escolares

Identificação do perfil do (a) Conselheiro (a) Escolar entrevistado (a)

Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Idade: _____
Já exerceu o a função de Conselheiro Escolar: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Tempo de atividade no Conselho Escolar (em anos). _____
Formação acadêmica: _____	
Segmento de Representação no Conselho Escolar: <input type="checkbox"/> Professores <input type="checkbox"/> Técnicos Educacionais <input type="checkbox"/> Pais <input type="checkbox"/> Alunos	

Identificação da Gestão da Unidade Escolar

A escola planeja reuniões com o Conselho Escolar, em geral: <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Bimestralmente <input type="checkbox"/> Semestralmente <input type="checkbox"/> Anualmente <input type="checkbox"/> Quando necessário <input type="checkbox"/> Não realiza reuniões	Nesta escola há efetivamente em ação: <input type="checkbox"/> Conselho Escolar; <input type="checkbox"/> Eleição Direta para Diretor e Vice-Diretor; <input type="checkbox"/> Projeto Político Pedagógico - PPP; <input type="checkbox"/> Grêmio Estudantil.
A Prestação de Contas dos recursos recebidos pela escola é aprovada pelo Conselho Escolar: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Na composição dos membros do Conselho Escolar, há a representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar (gestores, professores, técnicos educacionais, pais e alunos) <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
É divulgado, periódica e sistematicamente à Comunidade Escolar, informações referentes à utilização dos recursos financeiros da escola? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Além do Conselho Escolar, há outros mecanismos de participação da comunidade. <input type="checkbox"/> Sim _____ <input type="checkbox"/> Não
A escola utiliza alguma estratégia para fortalecer a participação da comunidade na escola? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	A comunidade escolar tem o conhecimento dos resultados dos assuntos tratados nas reuniões do Conselho Escolar. <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
O Conselho Escolar participou da realização do diagnóstico do programa PDE-Escola? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	O Conselho Escolar propõe alterações curriculares, administrativas e financeiras? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
A Comunidade Escolar é/foi convocada para as alterações do Regimento Escolar? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	A elaboração/reformulação do Projeto Político Pedagógico contou com a participação da comunidade escolar? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
O Conselho Escolar acompanha a evolução dos indicadores educacionais (abandono, aprovação, reprovação) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade da educação? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Recebeu material ou participou de seminário onde foi informado sobre a função do Conselho Escolar, bem como das suas funções como conselheiro? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Você participou das articulações para a criação da Lei de Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	A escola dispõe de um regimento interno construído com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Roteiro de entrevista A: Continuação somente para Gestores Escolares

Questionário dirigido à Direção: Identificação do perfil do (a) entrevistado (a)

Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Idade:
Já exerceu o a função de diretor: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Tempo de trabalho como Gestor Escolar: _____
Formação acadêmica:	Pós-graduação: <input type="checkbox"/> Sim _____ <input type="checkbox"/> Não
Tem Formação/Especialização em gestão escolar: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Tempo de serviço na Educação: _____

Atuação do Gestor (a) na Escola

Pergunta(s)	Sempre	Na maioria das vezes	Às vezes	Nunca
A prestação de contas é levada ao Conselho Escolar para apreciação e deliberações em tempo hábil?				
Os recursos oriundos dos programas federais e estaduais lhe permite autonomia nos gastos?				
Os alunos têm conhecimento das condições financeiras da escola?				
Em sua escola, o Conselho Escolar tem uma atuação destacada?				
A gestão escolar propicia condições para que os educandos também possam manifestar suas opiniões.				
A SEDUC exerce interferências na administração da escola?				
A escola tem autonomia na elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico – PPP?				

Entre os motivos relacionados a seguir que desencadearam na elaboração do PPP na escola indique segundo sua opinião, a ordem de importância.

O nível de prioridade 1 representa a maior importância, variando em ordem decrescente até o número 4, menor importância.
A cada nível de prioridade escolha uma única alternativa

Nível de Prioridade 1	<input type="checkbox"/> Cumprir a legislação <input type="checkbox"/> Definir as ações da escola <input type="checkbox"/> Dinamizar o trabalho coletivo <input type="checkbox"/> Envolvimento da comunidade
-----------------------	---

Nível de Prioridade 3	<input type="checkbox"/> Cumprir a legislação <input type="checkbox"/> Definir as ações da escola <input type="checkbox"/> Dinamizar o trabalho coletivo <input type="checkbox"/> Envolvimento da comunidade
-----------------------	---

Nível de Prioridade 2	<input type="checkbox"/> Cumprir a legislação <input type="checkbox"/> Definir as ações da escola <input type="checkbox"/> Dinamizar o trabalho coletivo <input type="checkbox"/> Envolvimento da comunidade
-----------------------	---

Nível de Prioridade 4	<input type="checkbox"/> Cumprir a legislação <input type="checkbox"/> Definir as ações da escola <input type="checkbox"/> Dinamizar o trabalho coletivo <input type="checkbox"/> Envolvimento da comunidade
-----------------------	---

Em sua opinião, qual a natureza do conselho escolar:

- ☐ Consultiva
☐ Deliberativa

- ☐ Mobilizadora
☐ Fiscalizadora

Roteiro de entrevista B: Questionário comum a Gestores e Conselheiros Escolares

Orientações para responder questionário que segue

As afirmações do questionário que segue, objetiva avaliar qual o seu grau de concordância em relação a cada item.

O questionário visa avaliar como está ocorrendo a atuação do Conselho e da Gestão da sua Escola no dia-a-dia.

Para facilitar sua opinião, foi elaborado o seguinte critério de avaliação para a sua marcação:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1 – CONCORDO TOTALMENTE | (Se os itens são totalmente aplicadas e executadas na Escola) |
| 2 – CONCORDO PARCIALMENTE | (Se os itens estão em estágio avançado de execução na Escola) |
| 3 – NEM CONCORDO NEM DISCORDO | (Se os itens estão em estágio médio de desenvolvimento na Escola) |
| 4 – DISCORDO PARCIALMENTE | (Se os poucos itens estão em estágio inicial de execução na Escola) |
| 5 – DISCORDO TOTALMENTE | (Se não existe a prática dos itens na Escola) |

Assim, a cada item você deve escolher uma única opção de “Grau de concordância”.

Lembrando que não será identificada nem a Escola nem o Entrevistado na formatação da pesquisa.

Item	Grau de concordância				
	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
1.Ocorre o acompanhamento por parte da SEDUC/CRE no sentido de orientar as atividades desenvolvidas na gestão e no Conselho Escolar.					
2.O conselho escolar mostra sempre capacidade e habilidade deliberativas, mobilizadoras e fiscalizadoras nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras na sua escola.					
3.Você sempre chega às assembleias (reuniões) do Conselho Escolar sabendo da pauta (assuntos) a serem debatidos.					
4As reuniões do Conselho Escolar são representativas, ou seja, há sempre a participação de todos os segmentos: professores, técnicos educacionais, pais e/ou alunos.					
5. O segmento que você representa no Conselho Escolar, sempre recebe informações das decisões tomadas nas reuniões.					
6. O Conselho Escolar sempre analisou e propôs alternativas de solução às questões de natureza pedagógica. Propõe medidas e intervenções sócio-educativas.					
7. O Conselho Escolar fiscaliza as ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.					
8. A gestão escolar sempre apresenta objetivos claros na aplicação dos recursos financeiros disponíveis.					
9. O Conselho Escolar sempre promove, estimula e articula a participação integrada da comunidade local, em diversas atividades desenvolvidas na escola.					
10. A gestão escolar sempre e efetua os gastos financeiros conforme planejando com o Conselho Escolar.					
11. O(a) gestor(a) escolar demonstra capacidade de liderar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes com equilíbrio e segurança.					

Item	Grau de concordância				
	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
12. As recomendações e reivindicações do Conselho Escolar são acatadas em consideração pela gestão escolar.					
13. O Conselho Escolar é sempre consultado, quando o gestor consulta o Conselho Escolar baixa normas disciplinares para o funcionamento da escola.					
14. O processo de organização e desenvolvimento dos trabalhos da escola sempre está pautado na participação, na transparência e na descentralização das ações.					
15. Os projetos a serem desenvolvidos na escola são sempre debatidos por toda a comunidade escolar (Conselho Escolar).					
16. O Conselho Escolar sempre propõe alterações administrativas na gestão da escola, como alteração/formulação do calendário escolar.					
17. A gestão escolar sempre propiciou condições para que os educandos também possam manifestar suas opiniões nas ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.					
18. Os recursos financeiros recebidos por sua escola estão bem empregados.					
19. A gestão escolar sempre mostrou capacidade de tomar decisões e delegar tarefas responsavelmente, conduzindo e influenciando sua equipe, positivamente.					
20. A gestão escolar sempre apresenta capacidade de ouvir e respeitar valores e opiniões da comunidade escolar.					
21. A gestão da sua escola é democrática.					
22. A Secretaria Estadual de Educação proporciona condições para que ocorra a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola.					
23. Os Gestores Escolares e o Conselho Escolar sempre trabalham juntos para tomada de decisões administrativas e/ou pedagógicas.					